ESTIMATES

Public Service Human Resources Management Agency of Canada

Performance Report

For the period ending
March 31, 2005

Canada

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament.

The Estimates of the Government of Canada are structured in several parts. Beginning with an overview of total government spending in Part I, the documents become increasingly more specific. Part II outlines spending according to departments, agencies and programs and contains the proposed wording of the conditions governing spending which Parliament will be asked to approve.

The Report on Plans and Priorities provides additional detail on each department and its programs primarily in terms of more strategically oriented planning and results information with a focus on outcomes.

The Departmental Performance Report provides a focus on results-based accountability by reporting on accomplishments achieved against the performance expectations and results commitments as set out in the spring Report on Plans and Priorities.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada,
represented by the President of the Treasury Board, 2005

Catalogue No. BT31-4/96-2005
ISBN 0-660-62958-5

This document is available on the TBS Web site at www.tbs-sct.gc.ca
This document is available in alternate formats on request.

Available in Canada through your local bookseller or by mail from
Canadian Government Publishing — PWGSC
Ottawa, Canada K1A 0S9

Telephone: (613) 941-5995
Fax: (613) 954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)
Orders only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)
Internet: http://publications.gc.ca

106-00871/

Foreword

The Government of Canada has made continuous improvement in its management practices a priority since *Results for Canadians: A Management Framework for the Government of Canada* was tabled in Parliament in the spring of 2000. Driving the government's pursuit of management excellence is its vision to provide Canadians with a responsive government, which serves citizens and manages itself as a unified, coherent enterprise; an innovative government supported by a highly-qualified public service equipped to leverage information and make the best use of public funds while balancing risk; and an accountable government which answers clearly and openly for its performance to Parliament and to Canadians.

Departmental performance reports play a key role in the cycle of planning, monitoring, evaluating, and reporting results to Parliament and citizens. They are at the heart of accountability in government.

Departments and agencies are encouraged to prepare their reports following principles for effective public reporting (provided in the *Guide for the Preparation of the 2004-05 Departmental Performance Reports*: http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr1/04-05/guidelines/guide_e.asp). Based on these principles, an effective report provides a coherent and balanced picture of performance that is brief and to the point. It focuses on outcomes (benefits to Canadians and Canadian society) and describes the contribution the organisation has made toward those outcomes. It sets performance in context, associates performance with earlier commitments, explains any changes, and discusses risks and challenges faced by the organisation in delivering on these commitments. Achievements realised in partnership with other governmental and non-governmental organisations are also discussed. Supporting the need for responsible spending, it links resources to results. Finally, the report is credible because it substantiates the performance information with appropriate methodologies and relevant data.

This departmental performance report (along with those of many other organizations) is accessible from the Treasury Board of Canada Secretariat Internet site: http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/estime.asp. Readers wishing a high level, whole of government overview of the Government of Canada's efforts to improve quality of life should refer to *Canada's Performance 2005* available at the same internet address. This report is structured around three broad policy areas (Sustainable Economy, Canada's Social Foundations and Canada's Place in the World) and, in its electronic version, links to relevant Departmental Performance Reports. *Canada's Performance 2005* also contains a special overview of the government's efforts to improve the well-being of Aboriginal peoples.

The Government of Canada is committed to continually improving reporting to Parliament and Canadians. The input of readers can do much to ensure that Departmental Performance Reports and other reports are enhanced over time.

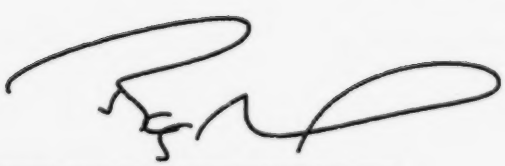
Comments or questions can be directed to:

Results-based Management Directorate
Treasury Board of Canada Secretariat
L'Esplanade Laurier, Ottawa, Ontario K1A OR5
OR at: rma-mrr@tbs-sct.gc.ca

Public Service Human Resources Management Agency of Canada

Performance Report

for the period ending March 31, 2005



Reg Alcock
President of the Treasury Board
and Minister responsible for the Canadian Wheat Board

For more information contact:

Public Service Human Resources Management Agency of Canada
90 Sparks Street, Room 820
Ottawa, Ontario

Web site: http://www.hrma-agrh.gc.ca/index_e.asp

1-800-O-Canada

Table of contents

Section I: Messages 1

1.1 Minister's message 1

1.2 Management representation statement 3

Section II: Overview 4

2.1 Our *raison d'être* and strategic outcome 4

2.2 Our primary functions within the Treasury Board's portfolio 4

2.3 Our strategic planning framework 5

2.4 The Agency's financial and human resources at a glance 6

2.5 Departmental performance overview 7

Section III: Detailed Performance by Program Activity 14

3.1 Modernized human resources management and strengthened accountability 14

3.2 An effective, ethical leadership, and a quality work environment 26

3.3 A representative and accessible Public Service 34

3.4 Agency administration—A highly performing and sustainable organization 40

Section IV: Supplementary Information 45

4.1 Organizational structure as of March 31, 2005 45

4.2 Departmental Performance Summary Table 46

4.3 Response to reports from the Office of the Auditor General and from parliamentary committees 52

4.4 Table 1—Comparison of Planned to Actual Spending 54

4.5 Table 2—Use of Resources by Program Activity 55

4.6 Table 3—Voted and Statutory Items 57

4.7 Table 4—Net Cost of the Department 58

4.8 Table 5—Resource Requirements by Organization by Activity 59

4.9 Table 6—Details on Transfer Payment Programs (TPPs) 62

4.10 Horizontal initiatives 64

4.11 Useful Internet addresses 65

Section I: Messages

1.1 Minister's message

As the Minister responsible for the Public Service Human Resources Management Agency of Canada (the Agency), I am pleased to present the Agency's *Performance Report* for the period covering April 1, 2004 to March 31, 2005.

Created on December 12, 2003 to modernize and foster excellence in human resources management across the Public Service, this is the first *Performance Report* for the Agency, covering a complete fiscal year.

As stated in the last two budgets, the Government is committed to strengthening and modernizing public sector management.

Ultimately good management is about people. To be successful, such a transformation must be supported, first and foremost, by a public service that is highly qualified, competent and properly equipped. This is precisely why the Agency was established. With it, the Public Service has now the institution it needs to better focus on the human resources aspect of the government's vision for modern public sector management.

The Agency's contribution to the government's efforts has begun to pay dividends with noticeable improvements in key areas.

The implementation of the *Public Service Modernization Act* (PSMA) is on track. Major components of the Act have come into force and all preparatory work required to ensure that departments are ready to exercise their new responsibilities was delivered on time. This is a major accomplishment for all public service organizations, including unions, who demonstrated a partnership of engagement in this modernization effort.

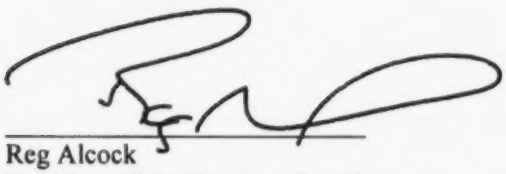
The *Canada School of Public Service Act* came into force on April 1, 2004 and provides public servants and their organizations with a more integrated and targeted approach to learning. The *Public Service Labour Relations Act* (including amendments to the *Financial Administration Act*) came into force on April 1, 2005 and provides the basis for more collaborative and constructive labour-management relations in each department and agency. Finally, it is expected that by the end of 2005, the PSMA will be completed, with the new *Public Service Employment Act* coming into force in December 2005. This Act will provide managers with more flexibility to hire the right people when and where they are needed, while upholding the highest values of integrity and accountability in their decisions.

The implementation of these Acts was enabled by good progress in the delivery of non-legislative but essential initiatives, including the reform of the job classification system; the establishment of more effective and integrated human resources planning and accountability systems; and, a continued support to departments and agencies to move to more cost-effective delivery models for human resources management services.

Essential elements were also put in place over the last year to foster the development of highly competent public servants and leaders guided by the highest ethical standards. In particular, key steps to strengthen training requirements for all public servants and to better integrate the management and development of leaders at all levels have been achieved. The Agency has also actively continued to foster and integrate, through extensive awareness and learning events, the new *Values and Ethics Code of the Public Service* into the day-to-day practices of all public servants. Significant advancements were also made in developing further the *Public Servants Disclosure Protection Act* (Bill C-11), that was re-introduced to Parliament by the government, following the election in June 2004.

Finally, despite challenges in specific areas, the Agency has continued to make progress towards achieving employment equity and official languages commitments.

On behalf of all Canadians, I want to thank all members of the federal Public Service for their hard work, professionalism, and dedication to the public interest. I also invite all Parliamentarians and Canadians to read this report and recognize our shared stake in supporting public service excellence.



Reg Alcock
President of the Treasury Board
and Minister responsible for the Canadian Wheat Board

1.2 Management representation statement

I submit, for tabling in Parliament, the 2004–05 departmental performance report (DPR) for the Public Service Human Resources Management Agency of Canada.

This document has been prepared based on the reporting principles contained in the Treasury Board of Canada Secretariat's *Guide for the Preparation of 2004–2005 Departmental Performance Reports*:

- It adheres to the specific reporting requirements;
- It uses an approved Program Activity Architecture;
- It presents consistent, comprehensive, balanced and accurate information;
- It provides a basis of accountability for the results pursued or achieved with the resources and authorities entrusted to it; and
- It reports finances based on approved numbers from the Estimates and the Public Accounts of Canada.

Michelle Chartrand

Michelle Chartrand, President,
Public Service Human Resources
Management Agency of Canada

Section II: Overview

2.1 Our *raison d'être* and strategic outcome

Our *raison d'être* is to modernize and foster continuing excellence in people management and leadership across the Public Service

This is the first performance report covering a complete fiscal year for the Public Service Human Resources Management Agency of Canada (the Agency), which was created just over a year ago, on December 12, 2003. The creation of the Agency is anchored in the necessity to rejuvenate, strengthen and modernize human resources (HR) management in the Public Service, in particular through implementation of the *Public Service Modernization Act* (PSMA), which received Royal Assent on November 7, 2003.

Our Results for Canadians...

Through the PSMA and other tools, the Agency aims to provide the leadership and focus needed to foster and sustain modern, effective, results-driven people management and leadership across the Public Service. Through excellence in HR management, the Agency's ultimate goal is to enable Public Service organizations to deliver quality services to Canadians while upholding the values of integrity, transparency and accountability.

As a result, the Agency serves Canadians by striving for ***the finest Public Service in the world with a workforce and a workplace second to none.***

Our *strategic outcome* is a modern, professional Public Service dedicated to the public interest and supporting ministers in democratic governance, representative of the Canadian public and serving Canadians with excellence in the official language of their choice, with employees effectively and ethically led in a high-quality work environment respectful of their linguistic rights.

2.2 Our primary functions within the Treasury Board's portfolio

The Agency is part of the Treasury Board's portfolio. As the general manager and employer of the Public Service, the Treasury Board of Canada manages the government's financial, personnel and administrative responsibilities. There are three organizations within the Treasury Board's portfolio, each playing a unique role in supporting the Board's role as employer: the Treasury Board of Canada Secretariat (the Secretariat), the Canada School of Public Service (the School) and the Agency.

- The Secretariat provides advice and support to Treasury Board's ministers in their role of ensuring value for money and provides oversight of the financial management functions in departments and agencies. From an HR management perspective, the Secretariat manages compensation, pension, benefits and labour relations.

- The School ensures that public service employees have access to the common learning they need to effectively serve Canadians.

- The Agency brings together most of the HR management functions, covering HR planning and accountability (including research, demographic analysis and the Public Service–wide Employee Survey); the implementation and management of PSMA and reform of the classification system for the Public Service; employment policies; leadership development (including the Performance Management Program for executives); values and ethics (including harassment in the workplace, workplace well-being, and work/life balance); employment equity and diversity; and official languages.

  More information on the Agency's areas of responsibility can be found on the following Web site: Areas of responsibility under the Agency.

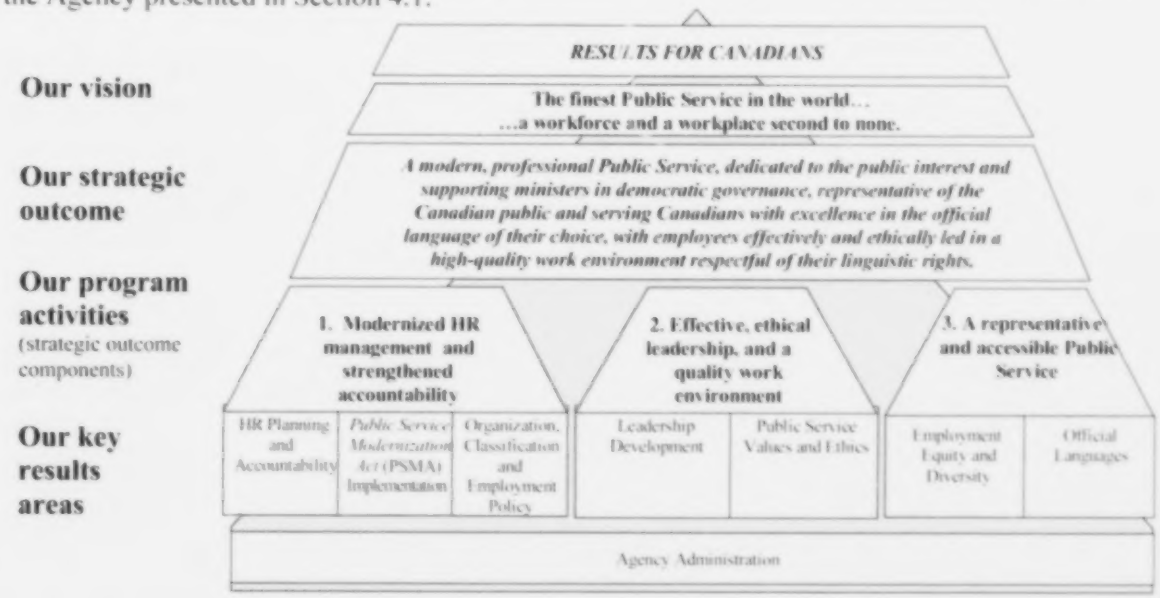
2.3 Our strategic planning framework

As illustrated below, to achieve its strategic outcome and deliver results for Canadians, the Agency articulated its priorities and plans for 2004–05 around three results-based program activities (or strategic outcome components):

Our program activities

1. **Modernized HR management and strengthened accountability**
2. **An effective, ethical leadership, and a quality work environment**
3. **A representative and accessible Public Service**

Each of these three program activities broken down into key results areas that are closely interrelated and fully aligned with the organizational, reporting and accountability structure of the Agency presented in Section 4.1.



2.4 The Agency's financial and human resources at a glance

Financial Resources ($ thousands):

Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending
$ 92,219	$ 97,415(a)	$ 93,983(b)

(a) The total increase of $5.2 million from the 2004–05 Total Authorities over the 2004–05 Total Planned Spending is mainly due to the funding received through the Supplementary Estimates for the *Public Service Modernization Act*, and the re-profiling of funding related to the Employment Equity Program for the Embracing Change initiative for the next two years.

(b) Total Actual Spending of $94.0 million includes the salary for participants in career development programs of $10.6 million, for some 80 full-time equivalents not included on the Actual Human Resources (full-time equivalents) of 477 below.

Human Resources (full-time equivalents):

Planned	Actual
439	477

Financial Resources by Program Activity (strategic outcome components):

2004–05 Program Activity (strategic outcome components)	Type	Planned Spending ($000's)	Total Authorities ($000's)	Actual Spending ($000's)	Overall Progress Status
Modernized HR Management and Strengthened Accountability	Ongoing	25,550	31,004	29,074	Progressed as per plans (c)
• Implement the PSMA • Modernize the Public Service classification system • Establish effective and integrated HR planning and accountability systems					
Effective, Ethical Leadership and a Quality Work Environment	Ongoing	51,316	51,356	49,958	Progressed as per plans (c)
• Foster strong, effective, and ongoing leadership renewal • Promote and reinforce Public Service values and ethics					
Representative and Accessible Public Service	Ongoing	15,353	15,055	14,951	Progressed as per plans with challenges in specific areas (c)
• Achieve and preserve employment equity commitments • Achieve and preserve official languages commitments					
Total for the Agency		**92,219**	**97,415**	**93,983**	

(c) For a more detailed summary of progress, please see the Departmental Performance Summary Table in Section 4.2.

2.5 Departmental performance overview

2004–05 has been a turning point for HR management across the Public Service, and the first full year of operation for the Agency created in December 2003.

This section presents an overview of the Agency's most significant events and achievements for each of its three program activities: modernized HR management and strengthened accountability; an effective, ethical leadership and a quality work environment; and a representative and accessible Public Service. A summary table is also provided in Section 4.2 of this report.

As depicted below, in addition to establishing and positioning a new central agency, essential building blocks for modernizing HR management across the Public Service were put in place in 2004–05, and efforts have begun to pay dividends in several key areas.

2.5.1 Modernized HR management and strengthened accountability

HR legislation had remained virtually unchanged for the last four decades, and essential building blocks for modern HR management had become outdated and too complex and inflexible to adapt to the current and future needs of the Public Service.

In addressing these challenges, the Agency's plans and priorities for 2004–05 were articulated around three key results areas: the implementation of the *Public Service Modernization Act* (PSMA); the reform of the Public Service classification system; and the establishment of effective and integrated HR planning and accountability systems.

The following provides an overview of the main areas of progress in 2004–05 for each of these three priorities. More details can be found in Section III of this report.

PSMA implementation is on track and the modernization efforts have begun to bear fruit across the Public Service...

The PSMA—which received royal assent on November 7, 2003—is the most significant change in more than 35 years in the way the Public Service hires, manages and leads its employees. Working in close partnership with all stakeholders, the Agency is responsible for leading PSMA implementation over a two-and-half-year period.

Fiscal year 2004–05 was the first full year of implementation for the PSMA, and the Agency successfully handled many challenges. Indeed, despite a later-than-planned approval of the Act, the score sheet for PSMA implementation in 2004–05 is positive and the modernization efforts are meeting their objectives.

Major components of the PSMA have come into force, and by the end of this year all other components of the legislation will be in place. In particular, the *Canada School of Public Service Act* came into force on April 1, 2004; the *Public Service Labour Relations Act* (including amendments to the *Financial Administration Act)* came into force on April 1, 2005; and the *Public Service Employment Act* will come into force in December 2005.

In addition, the first set of organizational changes occurred relatively smoothly, including the transfer of functions from the Public Service Commission of Canada to the Agency and the creation of the Canada School of Public Service and the Public Service Staffing Tribunal.

Most of the development work has also been completed, and organizations have started to report on their readiness since December 2004. To date, departments and agencies have been ready to carry out their new responsibilities on time as components of the Act came into force. Looking ahead, it is expected that the project will remain on track and that all stakeholders will be ready for the new *Public Service Employment Act* in December 2005.

At the same time, the identification of PSMA changes that affect HR policies, processes and systems has been completed for the most part and the remaining work is well underway. Draft policies and instruments, including Web-based tools, were made available to departments and agencies, and communication, learning and cultural change activities were, and continue to be, delivered intensively across the country.

The Agency also established rigorous project management approaches and is progressing well in implementing the framework and systems required to monitor and report on PSMA effectiveness in the long term and meet the new statutory requirements for an annual report to Parliament on the state of HR management in the Public Service.

Finally, comments made by the Auditor General of Canada in her last report were generally positive, confirming that good progress has been made to date on key aspects of PSMA implementation.

The classification reform has begun to pay dividends with tangible results for the specialists who make classification work...

To be fully effective, the modernization of HR management also requires an effective classification system. Modern, gender-neutral classification standards that are adaptable to changing work over time are prerequisites to an equitable, simplified and responsive staffing system. However, some building blocks of the classification system had become outdated, and in 2002 Treasury Board decided to launch a multi-year reform of the classification system to be led by the Agency.

As reported in the *2003–04 Annual Report—Modernizing the Classification System*, key steps have been achieved since the reform was initiated in 2002. After three years, the reform is well underway and efforts have begun to pay dividends.

In 2004–05, the Agency completed the modernization of classification standards for several occupational groups and undertook feasibility studies and design initiatives for a number of other new standard modernization initiatives. Key enabling policies and guidelines were updated and streamlined, and roles and responsibilities relating to classification were clarified.

In addition, considerable progress was made in rebuilding the classification system capacity in departments and agencies. In particular, targeted approaches to attract and retain qualified specialists were developed; a new learning curriculum for organization and classification advisors was defined; new learning and training programs were delivered and/or are being developed; and new Web-based tools were implemented to support the creation of a modern shared services system for organization and classification advisors.

Finally, several monitoring activities of the existing classification system were conducted with a particular focus on horizontal reviews of some occupational groups as well as on a number of small departments and agencies. The initial work to capture fundamental costs on the classification standards modernization activities was also completed, and although progress has been slower than planned, work is ongoing on the development of a more comprehensive cost-tracking system.

2004–05 has been a turning point for rebuilding HR planning and accountability capacities across the Public Service...

Public service organizations need to be supported by effective, integrated HR planning and business planning processes, as well as sound accountability systems covering all aspects of HR management. 2004–05 has been a turning point for rebuilding HR planning and accountability capacities across the Public Service, and essential building blocks have been put in place to support the first year of the integration of HR planning and business planning cycles beginning in 2005–06.

As a result of extensive research and consultations, an integrated HR and Business Planning Tool Kit, Calendar and Checklist have been developed and extensive outreach activities have been undertaken to ready the Public Service for its change. The Agency has been working with corporate planners and HR professionals in departments and agencies and with the business planners in the Secretariat and has established a Centre of Excellence. Workshops on the tool kit were held for over 1,200 employees across the country to explain how to integrate business and HR planning.

In partnership with the Canada School of Public Service, the Agency also initiated the development of a comprehensive HR planning curriculum as an integral part of the core learning requirements for managers and HR professionals. Learning and training tools are being developed and an updated HR planning course is being designed.

In addition, a project to transfer securely electronic employee records between departments was initiated as a first step toward the creation of a central Public Service Employee Database accessible by all departments and agencies. An environmental scan has been conducted that will help managers identify the current and future needs across the Public Service.

Finally excellent progress is being made in establishing HR management accountabilities, and a core set of indicators has been identified. These will be used to support monitoring against consistent standards for all departments and agencies.

2.5.2 Effective, Ethical Leadership and a Quality Work Environment

Competent, ethical, accountable and vibrant leadership is a key factor in successfully modernizing HR management and re-establishing trust in the Public Service. Particularly in the context of implementing the PSMA, leaders need to understand their new responsibilities and how to discharge them.

As a result, the Agency's plans and priorities for 2004–05 were articulated around two key results areas: foster strong, effective and ongoing leadership renewal; and promote and reinforce Public Service values and ethics.

The following provides an overview of the main areas of progress in 2004–05 for each of these priorities. Further details can be found in Section III of this report.

Essential elements are being put in place to foster the development of highly competent public servants and leaders guided by the highest ethical standards...

First, the Agency set out to develop a Policy Framework for Learning including a Required Training Policy comprising orientation programs for employees at career crossroads; training on Delegated Authorities for all levels of management; and professional training for functional specialists—including HR professionals, financial officers, internal auditors and procurement, material management and real property specialists. Second, a framework for the orientation of new employees and a compendium of knowledge for management and accountability in the Public Service were developed. The compendium will be instrumental in identifying knowledge standards associated with orientation programs. This work will be completed in 2005–06. In addition, the Key Leadership Competencies Profile was revised, resulting in the update and simplification of competencies from 14 to 4. The revised profile will be rolled out in the coming year.

Effective April 1, 2004, all leadership development programs were successfully transferred from the Public Service Commission of Canada to the Agency. As a result of this transfer, a new vision and framework to support the alignment and integration of various facets of these programs have been developed in 2004–05. The framework was approved and these programs are being integrated into a leadership continuum from first-level supervisors to deputy heads. They will be implemented in a phased-in approach this year and next. At the same time, to respond to the needs of the financial community, leadership development pilot projects were launched to identify and develop high-potential individuals. Similar pilot projects are being considered for other functional communities, including HR management and Internal Audit specialists.

Finally, other important achievements in 2004–05 include completion of the review of the Performance Management Program for executives (changes were officially announced in March 2005) as well as the establishment of a formal ongoing monitoring program for classification of all EX-1 to EX-3 positions (EX-4 and EX-5 positions continue to be reviewed and approved by Treasury Board ministers).

The Values and Ethics Code was supported by extensive awareness and learning events across the country, a Values and Ethics Roadmap was drafted and the Public Servants Disclosure Protection Act was tabled in Parliament...

The Agency—through its *Office of Public Service Values and Ethics*—plays a leadership role in supporting ministers, public service leaders and public service employees in meeting their responsibilities to develop and sustain a strong culture of Public Service values and ethics.

In 2004–05, a broad series of fundamental awareness and learning events and tools were implemented across the country to follow up on the distribution of the new *Values and Ethics Code* to more than 160,000 public service employees in the fall of 2003.

The Office also developed a draft Values and Ethics Results Roadmap that, when finalized, will assist departments and agencies in managing, measuring and improving their values and ethics performance.

Finally, one of the Agency's most notable achievements in fostering and reinforcing Public Service values and ethics was supporting the Government in developing Bill C-11, the proposed *Public Servants Disclosure Protection Act*. The Bill was originally tabled as Bill C-25 in March 2004. Following the election in June 2004, the Office supported the Government in revising Bill C-25 to address key concerns raised during the initial parliamentary review of the Bill. These revisions strengthen the powers of the neutral third-party responsible for investigations, strengthen confidentiality provisions and ensure bargaining agents will be consulted on the development of a Code of Conduct for the federal public sector.

2.5.3 Representative and accessible Public Service

The federal public service must draw on the talents of the entire population and build a workforce that truly reflects Canada's official languages and ethnic and cultural diversity.

The *Employment Equity Act* commits the Government to achieving equality in the representation and participation of four designated groups: women, Aboriginal peoples, members of visible minorities, and persons with disabilities.

The *Official Languages Act* commits the Government to serving Canadians in the official language of their choice, enabling employees in bilingual regions to work in their language of choice, and ensuring equitable participation of English- and French-speaking Canadians.

While significant progress has been made on both fronts since the enactment of these acts, sustained efforts are required. The following provides an overview of the main progress made in 2004–05 for each of these priorities. Further details can be found in Section III of this report.

Achieve and preserve employment equity commitments...

Representation figures for the visible minority group show that we are almost three-quarters of the way to our workforce availability goal...but challenges remain

There has been significant progress on employment equity across the Public Service since the Act came into force in 1996. Representation rates for women, Aboriginal peoples and persons with disabilities have now surpassed our workforce availability goals. However, challenges remain with respect to visible minorities, although we are now about three quarters of the way to our workforce availability goal.

Our key achievements for 2004–05 include completing an evaluation of the Embracing Change initiative—an initiative endorsed by the Government in June 2000 to increase the representation and participation of visible minorities; beginning to develop an *Embracing Change Future Directions* strategy that builds on the results of the evaluation; initiating partnerships with visible minority and Aboriginal employees across Canada toward a strategy for creating a racism-free workplace in the federal public service; and integrating employment equity into new human resources planning and staffing guides prepared for deputy ministers and their departments. The Agency also hosted the National Employment Equity Conference, which brought together managers and employees at all levels to discuss the way forward; consulted broadly on revisions to the Employment Equity and Duty to Accommodate policies; and continued to monitor departmental and agency progress in meeting the legislative requirements of the *Employment Equity Act*. The Agency will prepare the 2004–05 Employment Equity Annual Report for Parliament this winter.

Achieve and preserve official languages commitments...

New steps have been taken in the renewal of the Official Languages Program and our vision of instituting cultural change is taking shape...

As noted in the *Annual Report on Official Languages* for 2003–04, our vision of instituting cultural change is taking shape. 2004–05 continued on this path and progress has been made in each of the priority areas identified last year. First, in 2004 a new cycle and a new system for measuring the linguistic performance of institutions were adopted. The approach will be more strategic by targeting problem cases and topical issues. Moreover, results published in the annual report to Parliament will be more relevant. This new approach also includes an official languages management dashboard that provides a clear portrait of the situation in each institution. A pilot is underway.

Second, the objective of creating simpler, clearer, more-results based policy instruments is progressing well. A series of enhanced policies came into effect on April 1, 2004, and others were reviewed during the year, including policy instruments on communications with, and services to, the public and on the use of Web sites and electronic communications. These policies come into effect on July 15, 2005, and were complemented by new tools to help institutions manage capacities and performance related to service to Canadians in the official language of their choice.

Third, to support institutions in ensuring that official languages are an integral part of their operations, 25 other innovative projects were approved in 2004–05 for a total of $1.8 million under the Official Languages Innovation Program. Moreover, the third phase, for fiscal year 2005–06, was launched in December 2004, and over 50 projects were submitted. The Steering Committee met in February 2005, and 32 projects were approved for a total of $2.8 million.

Finally, with regard to increasing bilingual capacities within the executive and executive feeder groups, and more generally in the workplace, the Agency has continued to undertake, in close partnerships with all stakeholders, a series of targeted initiatives. These include planning activities, organizational support, new and/or improved communication tools and activities, strengthened access to language training and the funding of strategies developed by the Quebec Federal Council to improve recruitment of Anglophones into the Public Service in Quebec, and further objectives related to official languages in the western provinces.

Section III: Detailed Performance by Program Activity

As noted in Section II of the report, the Agency's plans and priorities for 2004–05 were organized around three program activities:

- Modernized HR management and strengthened accountability
- An effective, ethical leadership, and a quality work environment
- A representative and accessible Public Service

This section provides further details on the commitments and achievements made by the Agency from April 1, 2004, to March 31, 2005. It also covers achievements relating to departmental administration. Finally, the "Departmental Performance Summary Table" in Section 4.2 provides a snapshot of the main commitments and achievements for 2004–05.

3.1 Modernized human resources management and strengthened accountability

The 2004–05 plans and priorities set by the Agency to achieve this program activity were articulated around the following three key results areas:

- **Implementation of the *Public Service Modernization Act* (PSMA)**
- **Modernization of the Public Service classification system and**
- **Establishment of effective and integrated HR planning and accountability systems**

Financial and human resources devoted to this program activity were as follows:

	Planned Spending	Total Authorities	**Actual Spending**
Financial Resources (thousands of dollars)	$25,550	$31,004	**$29,074**
Human Resources (full-time equivalents)	178	N/A	**204**

3.1.1 Implement the *Public Service Modernization Act*...

Context and commitments...

The catalyst for the modernization of HR management in the Public Service is the PSMA, which received Royal Assent on November 7, 2003. It is one of the Government's key initiatives for modernizing and strengthening public sector management. It represents the most significant change in more than 35 years in the way the Public Service hires, manages and leads its employees.

Ultimately, good government is about people. Effective HR management, including healthy labour-management relationships, are crucial to hiring, developing and retaining talented employees and leaders, where and when they are needed, and to providing the capacity needed by departments to meet the priorities of Canadians in a cost-effective manner and with the highest standards of ethics, transparency and accountability.

However, prior to the PSMA, HR legislation had not kept pace with trends over the last four decades. HR practices had become too rule-based, complex and rigid, constraining public servants from adapting to changing business requirements. Staffing processes had become lengthy; the delivery of training programs was fragmented; and the conflict resolution system was based mainly on rules instead of dialogue, mutual interests and co-development.

To address these challenges, the goals of the PSMA are congruent and multi-faceted. First, the Act is designed to improve the ability of managers to attract and hire the right people, when and where they are needed, through the new *Public Service Employment Act*. Second, it aims to promote more collaborative, constructive and positive labour-management relations, through the new *Public Service Labour Relations Act*. Third, it provides a more integrated and targeted approach to learning for employees at all levels through the *Canada School of Public Service Act*. Finally, it clarifies roles and strengthens HR management accountability for deputy heads and managers through amendments to the *Financial Administration Act*.

The PSMA is to be implemented in a phased approach over a two-and-a-half-year period. The Agency is responsible for leading the effective and timely implementation of this modernization initiative in a spirit of collaboration and partnership with the Secretariat, the Public Service Commission of Canada, the Canada School of Public Service, departments, agencies, HR communities, and unions.

In this context, priorities and plans set out for 2004–05 were as follows:

2004–05 Priorities and Plans	**Time Frame**
• **The staffing and staffing recourse system is modernized**	
○ The Public Service Staffing Tribunal is established	2004–05
○ A streamlined staffing process is implemented	2005–06
○ Departments and agencies are given the tools and support to incorporate effective HR planning and management into managers' responsibilities (see Note **)	2004–06
○ Departments and agencies are ready to implement the *Public Service Employment Act*	2005–06
○ Proper policies and instruments are developed to enable managers to do their work	2004–06

2004–05 Priorities and Plans (cont'd)	**Time Frame**
• **The labour relations and dispute resolution system is modernized**	
o The Union-Management Advisory Committee is established	2004–05
o Labour-management committees are in place in each department and agency	2004–05
o Informal conflict management systems are created within departments and agencies	2004–05
o Departments and agencies are ready to implement the *Public Service Labour Relations Act*	2004–05
• **Communication, learning and culture changes are implemented**	
o Deputy heads are engaged as leaders in the implementation of the PSMA	2004–05
o Managers and HR professionals have the tools and training they need	2004–06
o Ongoing learning support is available	2006
• **System changes are implemented**	
o New data-capture capabilities and reporting requirements are available as a result of the PSMA implementation	2005–06
o There is support for departments and agencies in their efforts to move to more modern, cost-effective and integrated HR service delivery models	2005–06

Note**: Progress made on this priority is covered in Section 3.1.3 of this report, "Establish effective and integrated HR planning and accountability systems."

Main achievements...

2004–05 was a challenging but successful first year for PSMA implementation. Despite later-than-planned approval of the Act, the score sheet for its implementation is positive for the Agency and all its partners. Major components of the PSMA have now come into force, and by the end of this year all other components of the legislation will be in place:

- The *Canada School of Public Service Act* came into force on April 1, 2004;
- The *Public Service Labour Relations Act* (including amendments to the *Financial Administration Act*) came into force on April 1, 2005; and
- The *Public Service Employment Act* will come into force in December 2005.

Significant progress has been made on each of these fronts, and the modernization efforts have begun to bear fruit.

The first set of organizational changes required by the PSMA occurred relatively smoothly, including the successful transfer of functions from the Public Service Commission of Canada to the Agency and the creation of the Canada School of Public Service and the Public Service Staffing Tribunal.

Departments and agencies began reporting on their readiness in December 2004. This reporting was part of the decision framework used to proclaim the *Public Service Labour Relations Act,* which came into force on April 1, 2005. Readiness reporting will resume for the coming into force of the *Public Service Employment Act,* with departments and agencies reporting against PSEA readiness criteria starting in September 2005.

With respect to the **modernization of the staffing and staffing recourse system,** it is expected that all departments and agencies will be ready to assume their new responsibilities when the new *Public Service Employment Act* comes into force in December 2005.

The work is well underway and essential building blocks are being put in place. The Public Service Commission of Canada and the Agency, in consultation with departments, agencies and unions, have developed central policies and tools, including a new appointment framework and employment policies. These instruments will guide deputy heads and managers in building staffing systems adapted to their needs while ensuring that they respect legislative requirements and core values of fairness, transparency and access. Indeed, while managers will have greater flexibility for recruiting and managing employees, they will be held directly accountable for their HR management decisions.

To support departments in their implementation activities, interdepartmental working groups have developed common tools. A comprehensive Staffing Tool Kit for managers and HR advisors was developed this summer. This tool kit will include process mapping of various staffing models to illustrate how positions can be staffed under the new *Public Service Employment Act*. A comprehensive Human Resources Planning Tool Kit for managers was also distributed in January 2005 to assist departments and agencies in their integrated HR and business planning. (For more detail, see Section 3.1.3, "Establish effective and integrated HR planning and accountability systems.")

At the same time, the *Public Service Staffing Tribunal* (PSST) has been structured and is being staffed in order to be open for business January 1, 2006. Replacing the appeals function currently managed by the Public Service Commission of Canada, the PSST will address complaints regarding internal staffing processes and layoffs in the federal public service. The appointment of the chairperson for the PSST was approved by Parliament on March 30, 2005, and policies and procedures to address complaints are being developed in consultation with stakeholders.

With regard to the **modernization of the labour-relations and dispute resolution system**, a joint PSMA Union-Management Advisory Committee was established to ensure the successful engagement of unions in the implementation of the new *Public Service Labour Relations Act* (PSLRA) from beginning to end. By April 1, 2005, departments and agencies had started setting up their internal Union-Management Consultation Committee and Informal Conflict Resolution System (ICMS)—two crucial pieces of the new labour relations regime. The purpose of the union-management consultation committees is to facilitate dialogue on workplace issues. The ICMS is a new requirement of the PSLRA whose intent is to support informal resolution of conflicts and workplace issues at the earliest possible stage before a situation escalates and creates greater effort for and cost to the department. In addition, to guide departments and agencies in meeting their new responsibilities, the Agency worked with the Secretariat to develop new guidelines and tools for each component of the PSLRA legislation. New options for more flexible approaches were introduced, including co-development, two-tier bargaining and use of employer facilities.

The successful implementation of the PSMA also requires significant **communication, learning and cultural change** activities across the Public Service. Fiscal year 2004–05 saw the beginning of major horizontal activities to engage, through multiple channels, all stakeholders and, in

particular, the Deputy Head and Assistant Deputy Head community. Their engagement has proven critical to the accomplishments thus far. In addition, a strong horizontal governance process led by deputy heads was established. One notable session was held between deputy heads and bargaining agents, which established the framework for future co-operative work. This first experience was positive and the process will continue in subsequent phases of PSMA implementation.

Several PSMA learning activities for managers and HR professionals (conferences, training sessions, employee awareness sessions, etc.) were conducted in 2004–05 to support them in assuming their new accountabilities. A Public Service Modernization Portal was designed to provide public service employees, managers and union representatives with access to information on modernization initiatives within the Public Service. This was a joint initiative between the Agency, the Secretariat, the Canada School of Public Service and the Public Service Commission of Canada. A PSMA Learning Resource Web site was also launched and three core learning programs were developed and delivered: PSMA Roles and Accountabilities; Enabling Skills for PSMA; and Preparation for PSMA Trainers. These learning programs will be extensively offered in 2005–06. To meet the particular needs of middle managers and HR professionals, various HR communities, including the Association of Public Service Executives of Canada (APEX) and the National Manager's Community Secretariat (NMCS), will deliver other learning events and programs.

With regard to **system changes**, a PSMA system change strategy and work plans are currently being developed. Requirements for new data collection and reporting needs are also being defined. Existing HR information systems require modifications in order to support new concepts in the PSMA and enable central agencies and departments and agencies to monitor and evaluate HR management trends and transactions in the Public Service.

One of the challenges is to align the system changes relating to PSMA with concurrent modernization initiatives affecting HR systems. The Agency made tangible progress in its efforts to assist departments and agencies to move to more cost-effective and integrated HR service delivery models. Through intensive consultations, the Agency completed a series of studies and reports defining a new end-to-end HR service delivery model, analyzing its impacts on the workforce, and proposing transition strategies for shared services and systems.

Finally, in 2004–05, the Agency established rigorous and systematic **project management** approaches to manage and report on the effective and economical implementation of the PSMA across the Public Service. Significant project management efforts culminated in a departmental funding process, the establishment of advisory committees (Interdepartmental Project Management Committee and Network) and a Treasury Board Submission for the Strategic Investment Framework. On this matter, it should be noted that the Auditor General of Canada stated in her report dated February 12, 2005, that

> "...the government is making satisfactory progress in the early stages of its implementation of the new framework for human resources management... It has established a solid foundation for the management of its human resource reform, and we found leadership and a sense of purpose... A strong project management process has

been put in place to manage the many changes needed, and it has received strong leadership from the deputy minister community... For the most part, roles and responsibilities for human resource management have been clarified."

Main challenges ahead and next steps...

Implementation of the PSMA in more than 90 departments and agencies is a complex initiative with numerous challenges. The sustained long-term impact of the PSMA involves more than implementing new policies, tools and training programs. It is a new way of doing business and a new model for the relationship between the Agency and its partners. PSMA success will require, first and foremost, a cultural change that will have to be accompanied in the day-to-day business by a new type of relationship with union leaders, as well as an effective shift of authority from HR professionals to line managers, and from central agencies to deputy heads.

Fiscal year 2005–06 will be a turning point and profound changes will begin to be evident in HR management across the Public Service. Priorities for the Agency and its partners will be to complete the delivery of the training and learning programs to equip people with knowledge and skills; monitor and evaluate results through the Strategic Investment Framework and ongoing progress reports and future five years legislative review; manage funding; and provide departments and agencies with ongoing policy support and expertise. Also, in view of the limited capacity of small departments and agencies to implement major management changes, the Agency has established a support team to work with these organizations to ensure successful and timely implementation of the PSMA.

3.1.2 Modernize the Public Service classification system...

Context and commitments...

Successful and sustainable modernization of HR management also requires modern systems for organizing and evaluating the work that public service employees perform to deliver results to Canadians. To recruit, motivate and retain a highly competent workforce, the government needs a classification system that constantly reflects labour market realities; treats work performed by men and women equitably; facilitates career development and mobility; and, ultimately, empowers departmental managers to design organizations that foster an effective workforce and workplace.

For departments and agencies, this means good organizational design, implemented by managers who have received sound advice from specialists, supported by clear, consistent, easily understandable work descriptions that accurately reflect the work. It means modern, gender-neutral classification standards that are flexible enough to adapt to changing work over time. This also means enabling policies and supporting tools, as well as proper checks and balances for consistency in application and recourse mechanisms. This foundation is the prerequisite for an equitable, simplified, responsive system for managing people. As well, classification is much more than a way to organize and evaluate the work of over 171,000 public service employees. It is also about getting the right people in the right jobs—faster. Thus, having a modern classification system is of strategic importance for the government—the largest employer in the country.

However, some of the Public Service classification system's building blocks had become outdated, and in 2002, Treasury Board decided to launch a multi-year reform of the classification system to be led by the Agency. The main objectives are to review the classification standards of all occupational groups; rebuild the system capacity in support of the people who do classification work; protect the integrity of the system through effective active monitoring; and ensure effective tracking and reporting of the cost of standards modernization.

In this context, priorities and plans set out for 2004–05 were as follows:

2004–05 Priorities and Plans	**Time Frame**
• **Classification standards are modernized**	2004–09
• **Classification policies and guidelines are renewed**	
o Core policies and guidelines are updated	2004–05
o There are continued updates as the reform is carried out	2005 and ongoing
• **Training programs and support services are provided**	
o An interim training program for classification specialists is implemented	2004–05
o Core training programs for HR specialists are developed	2005–07
o On-line core support services and tools are available	2003–05
o Expanded training, support services and tools are provided	2005 and ongoing
• **Performance control systems are in place**	
o A government-wide cost-tracking system is established	2004–05
o Each department and agency has a monitoring system in place	2004–06
o The Agency has the capacity to carry out horizontal reviews of a specific occupational group and/or a department or agency	2003 and ongoing

Main achievements...

As reported in the *2003–04 Annual Report—Modernizing the Classification System*, key steps have been achieved since the reform was initiated in 2002. Significant progress was made in 2004–05 and the reform is now well established with tangible improvements on all fronts.

First, the **modernization of classification standards is** well underway. In 2004–05, working in collaboration with our partners in departments, functional communities and bargaining agents, we pursued those standards modernization activities already underway for the Foreign Service (FS), Economics and Social Services (EC), and Program and Administrative Services (PA). We also undertook feasibility studies and design initiatives related to new standard modernization initiatives for the Border Services (FB), Disability Specialists, Historical Research (HR), Applied Sciences and Engineering (AP), Radio Operations (RO), Operational Services (SV) Firefighters (FR), Law (LA) and the Ship Repair (SR) groups.

Second, as planned, key enabling **policies and guidelines** have been updated and streamlined, and roles and responsibilities relating to classification have been clarified. A new Classification System and Delegation of Authority policy and core policy guidelines came into effect and were posted on the Classification Modernization Web site in July 2004. Additional classification policy guidelines, including those on monitoring, have been completed and will be published in 2005. This new policy and related guidelines strike a balance between leadership, oversight and the needs of deputy heads for flexibility in the management of their classification programs and related accountability. The guidelines provide advice, explanation and best practices to departmental HR advisors and managers on the application of the policy.

Third, tangible progress has been made in **rebuilding classification system capacity** in departments and agencies.

In response to our earlier research indicating that the capacity of the Canadian classification system was low, we made significant progress on addressing the needs of the classification community by working on targeted approaches to attract and retain qualified workers and by implementing a learning and training program to support the people who make the classification system work. This work is critical to the future success of the overall classification system and to the broader government agenda to attract, retain, motivate and renew the public service workforce that is needed to serve Canadians.

A crucial element in rebuilding system capacity is ensuring that classification specialists have the competencies required to respond to the needs of line managers. In 2004–05, the Agency has continued its progress in developing a new curriculum (core training program) for organization and classification advisors. The completed curriculum will offer a training-learning program, composed of three modules—the first to be completed and offered in 2005–06, the second in 2006–07 and the third in 2007–08.

In the meantime, a mandatory training program for organization and classification advisors was completed in March 2004. It will be offered to organization and classification advisors while a new curriculum is being developed for implementation in 2006. In addition, to meet specific learning needs in the classification community, a program of short learning events was developed and implemented. In 2004–05, 29 learning events were offered across the country on a variety of topics. These events are short, focused information sessions that support continuing education within the classification community. The Agency will continue to offer the short learning events program across Canada in 2005–06.

To better support the creation of a modern shared services system for organization and classification advisors, a number of new electronic Web-based tools were also implemented. In particular, a Web-based application, to assist in standardizing work description writing across the Public Service, was implemented in departments in June 2005.

Moreover, as part of the February 25, 2004, announcement on reporting on position reclassification decisions, a position reclassification data capture application was developed and implemented to enable departments and agencies to report on reclassification activity on their respective Web sites. The first posting was made public as of October 29, 2004. The information is updated on a quarterly basis.

Finally, activities relating to the **monitoring of performance and costs of the classification standards modernization** activities have remained a high priority in fiscal year 2004–05. A new Classification Monitoring Framework was developed in fiscal year 2003–04, and subsequently tested with Natural Resources Canada. The new framework performed well and, consequently, will be available for performance reporting in fiscal year 2005–06. Its adoption by all departments will effectively support the role of the Agency to ensure the integrity and effectiveness of the classification system in the Public Service and strengthen the capacity of departments and agencies in monitoring the effectiveness and costs of their classification system.

The Agency also carried out horizontal reviews of specific occupational groups. In particular, final reports for the Computer Systems and Financial Management Group Relativity Studies, completed in 2003, were issued to departments on August 13, 2004, as a tool to assist them in applying their delegated classification authorities and in identifying classification issues within their active departmental monitoring program.

Monitoring activities in 2004–05 also focused on small departments and agencies. We developed and validated a monitoring methodology and a risk assessment tool with four small agencies. In addition, the Agency has resourced and fully integrated the monitoring function within the organization and is planning to monitor a selected sample of departments each year. Final reports, including the departmental response to recommendations, will be posted on the Agency Web site.

Initial work was completed to capture fundamental costs on the classification standards modernization activities, and work is ongoing on the development of a more comprehensive cost-tracking system. However, progress in this area has been slower than expected due to a change in mandate, increase in workload and financial constraints.

Main challenges ahead and next steps...

As we move forward, we will continue to build on the foundation established in the past two years. As presented in the 2005–06 *Report on Plans and Priorities*, the Agency will continue to make further progress on reviewing and updating the classification standards of various occupational groups; refine and update policies and guidelines as the reform is carried out; further strengthen our support for the people who do classification work, including through the development of core training programs and tools; and continue to monitor closely the integrity of the classification system and the cost of standards modernization.

Classification modernization is a complex undertaking that must be aligned with compensation policies and operate as a co-ordinated element of the employer's collective bargaining objectives and schedule. Successful reform requires the involvement of many participants, including the Secretariat, departments and agencies, and bargaining agents.

Success has been incremental, but steady, because the expectations and interests of the participants must be reconciled, the nature of public service work is complex, the number of expert classification practitioners is limited, and the participants must balance the resources they can devote to classification modernization with other priorities. In such a context, a key challenge for the Agency is to work with other participants to leverage the opportunities and to determine the pace of classification modernization in coming years.

3.1.3 Establish effective and integrated HR planning and accountability systems

Context and commitments...

To deliver effective and quality services to Canadians, it is critical that departments and agencies be supported by a productive, principled, sustainable and adaptable workforce, grounded in Public Service values and ethics, representative of the population it serves, and effectively led in a workplace that is fair, enabling, healthy and safe.

To this end, departments and agencies need to be supported by effective HR planning and accountability systems covering all aspects of HR management—from staffing the right people at the right time and at the right place, to ensuring that employment equity, official languages, and workplace well-being requirements are constantly met. Indeed, effective HR planning is the foundation for integrating business and people management, as well as understanding the current and future needs of departments and agencies and the Public Service as a whole.

However, as pointed out in several reports of the Auditor General over the past years, there was a widespread recognition that considerable capacity building is required in these areas. In fact, the need to modernize HR planning and accountability systems has never been so important. This is particularly true with the implementation of the PSMA, which points to the importance of identifying current and future needs, both at the organizational and the Public Service–wide level, and requires that an annual report be tabled in Parliament on the health of HR management in the Public Service. The enhanced flexibility for managers, resulting from the PSMA must be balanced by new safeguards, clarified roles and strengthened accountability. Similarly, modern and more flexible staffing processes must be supported within organizations by sound HR planning that is integrated with business planning.

In addressing these challenges, priorities and plans set out for 2004–05 were as follows:

2004–05 Priorities and Plans	**Time Frame**
• **HR planning capacity in departments is renewed and integrated with operational planning**	
o Systematic approaches and tools are implemented within departments and agencies	2004–05
o The Agency research capacity is enhanced to facilitate departmental HR planning and identification of the current and future needs of the Public Service in support of government priorities	2005–06
o A Centre of Excellence in HR planning is developed that departments and agencies can contact for advice, up-to-date information on HR planning tools, and best practices and/or on-site support	2005–06
o A government-wide central information warehouse is set up to provide HR information in support of more effective research, policy, planning, monitoring and reporting activities across the Public Service	2006–07
• **Effective and integrated accountability systems are in place**	
o HR management performance indicators are developed to support performance monitoring against consistent standards across the Public Service, and to underpin reports to Parliament	2004–05
o Clearer, simpler, results-based HR management policies and instruments are implemented within departments and agencies	2004–05
o Consistent with the Management Accountability Framework, a results-based approach to the accountability of deputy ministers for HR management is developed	2004–05
o Key HR performance information is made accessible across the Public Service through a reporting system using available technology	2006–07

Main achievements...

Fiscal year 2004–05 has been a turning point for rebuilding HR planning and accountability capacities across the Public Service. A new foundation is being established and results are becoming apparent for departments and agencies. 2005–06 will represent the first year of the integrated HR and business planning cycle.

An interdepartmental HR planning working group was established in November 2003. This working group, supported by the Agency, conducted comprehensive research and held extensive consultations across the country with all stakeholders, including line managers, HR professionals and corporate planners, to develop flexible HR planning tools and to define the requirements and priorities for rebuilding effective HR planning capacities in departments and agencies.

As a direct result of the research and consultations, the Integrated HR and Business Planning Calendar and Checklist, were developed and validated by stakeholders for organizations to adapt or adopt outright. The *Integrated HR and Business Planning Tool Kit* was launched in January 2005. The Tool Kit was distributed across the Public Service and after the launch, information sessions were held across the country in early 2005 to promote the Tool Kit. The Tool Kit will now be marketed on an ongoing basis, including regular follow-up with users, and the sharing of lessons learned and promising practices with all stakeholders.

In partnership with the Canada School of Public Service, the Agency initiated the development of a comprehensive HR planning curriculum as an integral part of the core learning requirements for managers and HR professionals. Learning and training tools are being developed and an updated HR planning course is being designed.

As planned, the Agency has also begun to enhance its research capacities and establish a Centre of Excellence. In enhancing its research capacity the Agency is moving to a cutting-edge HR management research and analysis capability, which is equipped to produce annual HR environmental scans, system and functional community-wide assessments of current and future HR needs, demographic analyses, and census and thematic surveys. A key objective is to keep abreast of developments in HR planning as well as to continuously provide departments and agencies with relevant, reliable and timely value-added HR information, tools, promising practices, advice and support. The Agency has also established a Portfolio Management team to provide a single, integrated and coherent approach to providing support to departments and agencies in the areas of HR planning, accountability, reporting and employment equity.

In addition, the Agency has initiated the Employee Passport project to develop a capability to securely transfer electronic employee records between departments. This new capability is a foundation project that ultimately will lead to the creation of a central Public Service Employee Database, planned for 2006–07. This central database will be the HR central information warehouse accessible by all departments and agencies across government. It will be instrumental in supporting effective and integrated HR planning and accountability systems across the Public Service.

Finally, good progress was made in establishing **effective and integrated HR accountability systems** across the Public Service using an outcomes-based model that identifies seven key elements. A core set of indicators to support monitoring against consistent standards for all departments and agencies, including central agencies, has been developed. The guide for implementation was rolled out to all departments and agencies this summer.

These performance measures will be linked with all HR policies for clearer and more results-based instruments. They will also serve as a foundation for preparing the first annual report to Parliament on the administration of the government's HR management responsibilities as well as supporting the legislative review of the PSMA five years from now. It is intended to strengthen transparency and accountability on the performance of human resources management across the Public Service and support continuous improvement in this area, thereby improving service to Canadians. The requirement for this new annual report is providing an excellent opportunity to develop a more integrated approach to reporting that will minimize the number of

times departments and agencies are asked for data. The first report will be tabled in the autumn of 2006.

Main challenges ahead and next steps...

Building capacities at the government and departmental levels takes time and much remains to be done.

Looking ahead, as pointed out in our 2005–06 *Report on Plans and Priorities*, the Agency will continue to build on the foundation established last year. Our priority is to improve the integration of the reporting requirements of departments and agencies—such as those related to Employment Equity and Official Languages—as well as ensure better compatibility of HR information systems and data.

However, like any major transformation that affects all departments and agencies, sustaining change will be as challenging as initiating it. Continuous engagement by senior executives and ongoing investments in both people and systems will be key success factors. Significant potential changes to the way government internal services are provided, as well as the impact of expenditure review decisions on departmental priorities, will add to the overall complexity of delivering on the above priorities.

3.2 An effective, ethical leadership, and a quality work environment

The 2004–05 priorities and plans set by the Agency to achieve this program activity were articulated around the following two key results areas:

- **The fostering of strong, effective, and ongoing leadership renewal**
- **The promotion and reinforcement of Public Service values and ethics**

Financial and human resources devoted to this program activity were as follows:

	Planned Spending	Total Authorities	**Actual Spending**
Financial Resources (thousands of dollars)	$51,316	$51,356	**$49,958**
Human Resources (full-time equivalents)	171	N/A	**163**

3.2.1 Foster strong, effective, and ongoing leadership renewal...

Context and commitments...

Competent, ethical, accountable, vibrant leadership is a key success factor in modernizing HR management and re-establishing trust in the Public Service.

In recent years, however, high-profile public events have demonstrated the need to enhance how we recruit, develop, support and reward leaders at all levels. At the same time, in a fast-paced and changing environment, public service leaders have to demonstrate more diverse knowledge and skills than ever before; be able to adapt to changing roles; manage change and deliver ongoing operations; and sustain a climate of trust by fostering transparency, accountability and adherence to the highest ethical standards.

Such requirements are also essential in the context of the implementation of the PSMA. With the PSMA, managers will be given more responsibility and, in turn, will be held accountable for their management decisions. It is therefore critical that they clearly understand their new responsibilities and how to discharge them.

While departments and agencies are in charge of developing leadership in their respective organizations, the Agency—through its Leadership Network—is responsible for developing and supporting leaders from a government-wide perspective. This requires an integrated approach to leadership development that supports the "leadership continuum" of the federal public service, from first-level supervisor to deputy heads. This is why, since April 1, 2004, all leadership development programs have been consolidated under the responsibility of the Agency, which now has the organizational capacity and expertise to manage all these programs in a more integrated and coherent manner.

In addition, the Agency supports and monitors the collective management of the Assistant Deputy Minister community, for the development of, and advice on, Executive group organization and classification policy and the classification of all EX-4 and EX-5 positions. Starting in 2004–05, it has also begun monitoring EX-1–EX-3 classification, in conjunction with the classification monitoring of other groups being conducted by the Agency. The Agency is also a centre of expertise for the management of policies related to executive compensation, benefits, performance, and working conditions. Finally, it provides guidance and advice on the Performance Management Program for the Executive group and monitors its implementation in over 70 departments and agencies.

In this context, priorities and plans set out for 2004–05 were as follows:

2004–05 Priorities and Plans	**Time Frame**
• **Core learning, including Public Service orientation, and mandatory elements for finance and HR management are identified** (minimum knowledge standards for employees and managers at all level are identified)	2004–05
o The core learning framework is implemented and further developed	2005–07
• **Competencies expected of managers are more clearly defined and are linked to management accountabilities**	2004–05
• **The Performance Management Program for executives is reviewed and recommendations are provided to Treasury Board**	2004–05
• **A framework is developed to integrate leadership development programs into a continuum reflecting the current and future needs of the Public Service, with a focus on the finance and HR management communities**	2004–05
o Leadership programs are integrated and implemented	2005–07
• **Tighter controls on the classification of executive positions are put in place**	2004–05

Main achievements...

As pointed out in the table above, one of the Agency's key priorities relating to leadership in 2004–05 was to focus on streamlining and enhancing the core learning requirements and competencies for leaders—including more clearly defined competencies and required training with increased focus on financial and HR management, and values and ethics.

In achieving this priority, significant progress was made in 2004–05 and plans are well advanced.

First, a **required training strategy**, within the context of an overall Learning Policy Framework, has been developed with the Secretariat, the Canada School of Public Service and the Public Service Commission of Canada. This strategy is articulated around three pillars: an orientation for all new employees—to help them understand the roles and values of the Public Service in government; the professional development and/or certification of functional specialists—including HR professionals, financial officers, internal auditors as well as procurement, material management and real property specialists; and, finally, a management training for managers at all levels—to upgrade their management skills and strengthen core knowledge about legal responsibilities, in particular, for those related to finance, HR, and values and ethics. It is expected that this strategy will be ready for implementation in fiscal year 2006–07.

In addition, a framework for the orientation of new employees and a compendium of knowledge for Management and Accountability in the Public Service of Canada were developed and validated through regional consultations. These will be published in 2005. The compendium will

be instrumental in the identification of mandatory elements for finance and HR management. This work will be completed in 2005–06.

In relation to the **review of leadership competencies**, a model—based on academic research, best practices and lessons learned in the private and public sectors—was developed and adopted. Expected behaviours for each level of the leadership continuum (from deputy ministers to supervisors) were identified and a revised Leadership Competencies Profile, with linkages to the Management Accountability Framework, was developed. Competencies were updated and simplified from 14 to 4. The new profile will be rolled out across the Public Service in the coming year.

Another important achievement in 2004–05 was the completion of the **review of the Performance Management Program for executives.** As a result of this review changes were introduced to increase the rigour of the system, simplify the program, communicate its intent more clearly and provide departments and agencies with greater flexibility to meet specific needs. Performance pay for executives whose performance clearly surpasses expectations and who earn a "bonus" will be differentiated from those who met expectations. The Agency officially announced the changes in March 2005.

As planned, extensive consultations on the **alignment of the corporate development programs** were also carried out with numerous stakeholders. As a result of these consultations, a new vision and draft framework for the alignment and possible integration of various facets of these programs were developed and shared with key stakeholders. The framework was approved and these programs are being integrated into a leadership continuum from first-level supervisors to deputy heads. In response to the current and future needs of the Financial community, MTP and CAP launched pilot projects to identify and recruit high-potential individuals for accelerated, tailored development that will help them attain managerial or EX positions in the Finance community. They are also being refocused to be more flexible and responsive to the needs of departments and functional communities. As planned, the aligned programs will be implemented in a phased-in approach this year and next year.

At the same time, in response to the current and future needs of the Financial community, leadership development pilot projects were launched to identify and/or recruit high-potential individuals for accelerated, tailored development that will help them attain managerial or executive positions in the financial community. Similar pilot projects are being considered for other functional communities, including HR management and Audit specialists.

Finally, as a follow-up to the commitment made to establish tighter controls on the classification of executive positions in 2004–05, the Agency has introduced a formal ongoing monitoring program for classification of all EX-1 to EX-3 positions (EX-4 and EX-5 positions continue to be reviewed and approved by Treasury Board ministers). This activity will now be ongoing and involve the Agency in monitoring up to 80 EX positions in small agencies, in conjunction with the monitoring of non-EX positions. In addition, the position evaluation plan was updated with new benchmarks reflective of current relativities of EX positions in the Public Service. This will contribute to the ongoing maintenance of the overall integrity of the system.

Main challenges ahead and next steps...

Ensuring that leaders are well equipped to carry out their responsibilities effectively and with integrity requires ongoing commitment and course correction involving all our partners and the engagement of senior officials.

Looking ahead, as detailed in its 2005–06 *Report on Plans and Priorities*, the Agency will build on the strategy set out last year. It will focus on streamlining and enhancing the competencies and learning requirements for leaders; monitor the classification of executive positions; integrate and modernize the leadership development programs; develop an HR Management Framework for the EX community; review the Terms and Conditions of Employment for the EX community; review the way the ADM community is managed; and build the capacity within the Agency to assume a more proactive role in HR Planning for the Leadership cadre of the Public Service.

3.2.2 Promote and reinforce Public Service values and ethics...

Context and commitments...

The Results for Canadians framework explicitly recognizes the Government of Canada's commitment to managing its business according to the highest Public Service values. Indeed, a strong culture of values and ethics is fundamental to the Public Service and essential for maintaining public trust in government.

To this end, the Agency plays a leadership role in supporting ministers, public service leaders and public service employees in meeting their responsibilities to develop and sustain a strong culture of Public Service values and ethics. In particular, through its Office of Public Service Values and Ethics—which was established in November 2003—the Agency ensures that departments, agencies and the Public Service as a whole have in place the policies, tools, management infrastructure and practices required to ensure that Public Service values and ethics are reflected in daily practices and are an integral part of the government's performance management processes. In doing so, the Office of Public Service Values and Ethics acts as a centre of expertise for policy-making and advice on public sector values and ethics, including policies and strategies related to workplace well-being; develops and disseminates best practices, tools and training programs; ensures the establishment of a results-based accountability approach to values and ethics; and monitors the performance of departments and agencies.

As expectations and pressures for a more transparent and accountable Public Service increase, the role of the Office of Public Service Values and Ethics has become even more central. In particular, it works to enhance employee awareness and understanding of the new *Values and Ethic Code for the Public Service*, including related policies such as the *Policy on the Internal Disclosure of Information Concerning Wrongdoing in the Workplace* and the *Policy on the Prevention and Resolution of Harassment in the Workplace*. It is also supporting the Government in developing Bill C-11, the proposed *Public Servants Disclosure Protection Act* currently before Parliament.

In this context, priorities and plans set out for 2004–05 were as follows:

2004–05 Priorities and Plans	**Time Frame**
• **Through a comprehensive and sustained roll-out strategy for the *Values and Ethics Code*, widespread employee awareness of obligations under the Code is achieved and Public Service values and ethics are integrated into the day-to-day operations of departments and agencies**	
○ Awareness and learning programs are implemented in the Public Service	2004–05
○ Learning and communications materials for employees and managers are provided to departments and agencies	2004–05
○ Departmental experts in values and ethics are trained and have the materials, support and access to advice that they need to carry out their responsibilities	2005–06
• **Additional support is provided to departments and agencies for meeting their accountabilities**	
○ Performance indicators for values and ethics are adopted and a measurement and evaluation cycle is implemented	2005–06
○ Values and ethics policies and policy advice services are improved	2004–05
○ Standards case management protocols are established	2004–05
• **A government-wide governance infrastructure for Public Service values and ethics is established**	2004–05
• **Support is provided to government to develop new options for a disclosure regime, including legislation**	
○ Creation of the new regime is supported and policies and instruments are updated	2004–05
○ The new disclosure regime and other related new instruments are promoted and integrated into management practices	2005–06

Main achievements...

Created in November 2003, the Office of Public Service Values and Ethics underwent a period of organization and growth in 2004–05. Despite this, the Office made significant progress in fulfilling each of its key responsibilities.

Indeed, following the distribution of the new *Values and Ethics Code* to more than 160,000 public service employees in the fall of 2003, **the following broad series of awareness and learning events and tools were implemented in 2004–05**:

- A new and updated Web site was launched (http://www.hrma-agrh.gc.ca/ove-bve/). Among other features, the site now includes an expanded advice section on policy interpretation
- A workshop and facilitators guide—developed in co-operation with the Canada School of Public Service—was made available to all departments and agencies through the Web. This tool assists departments in organizing sessions to improve public servants' understanding of the content of the *Values and Ethics Code*, how it applies in specific cases, how it can be applied in the context of their work, its implications for them, and the roles, responsibilities and avenues of resolution that exist with respect to the Code

- A variety of other communication products (applied learning video suite, brochures, aide-memoire cards, etc.) on the *Values and Ethics Code* and the Anti-Harassment and Internal Disclosure policies were developed and distributed to departments and agencies
- The Office of Public Service Values and Ethics participated in a large number of public service events across the country to improve the awareness and understanding of the Code and values-based HR policies among key groups of employees and managers
- A Welcome Kit was distributed to senior officials (i.e. the person in each department responsible for assisting public servants in resolving issues arising from the application of the Code) to introduce them to their roles and responsibilities, provide relevant supporting resources and assist them in providing effective guidance to employees

The Agency also made significant progress with respect to supporting departments and agencies in meeting their **accountabilities** for Public Service values and ethics. In particular, the Office developed a draft Values and Ethics Results Roadmap that, when finalized, will assist departments and agencies in managing, measuring and improving their performance with respect to values and ethics. Consultations on the Roadmap were initiated in 2004–05 and will continue through 2005–06. At the same time, a departmental liaison strategy was developed and applied to identify key areas of risk and best practice. The liaison strategy is being used as the basis for the engagement of departments and agencies on their performance and improvement plans for values and ethics in their organization. The Office also contributed to the annual assessment of the performance of approximately 50 selected departments and agencies against the values and ethics portion of the Management Accountability Framework.

In 2004–05, the Agency found itself responding to an increasing volume of requests from departmental officials for assistance in interpreting and applying Values and Ethics policies. To ensure the consistency and quality of the advice provided, a standard case management protocol was drafted. Bi-weekly "case-management" meetings were instituted and a database of requests for policy advice has been developed as a reference tool for improving the consistency and quality of policy advice provided by the Office and in identifying and tracking the trends in the areas of advice being sought.

In addition to improving the quality of policy advice services provided, the Office of Public Service Values and Ethics initiated a number of projects in 2004–05 that will assist the Treasury Board in improving its suite of values and ethics policies and programmes. In particular, the Agency:

- Began a review of the Harassment Management System, including the Policy on the Prevention and Resolution of Harassment in the Workplace
- Led a joint pilot project designed to help identify the key elements of a results-based approach to improving workplace well-being in public service organizations, and
- Assessed the need for changes to the Policy on the Indemnification of, and Legal Assistance for, Crown Servants

To help ensure that the overall values and ethics management agenda is properly directed, an interdepartmental Advisory Council on Public Service Values and Ethics was established in 2004–05 as a key component of a new **government-wide governance infrastructure** for Public Service values and ethics. The Advisory Council provides strategic leadership and oversight in the development and implementation of the values and ethics agenda for the Public Service of Canada. Quarterly meetings of the departmental Senior Officials for the *Values and Ethics Code* were also instituted to further support their professional development and promote a common approach to advice on, and management of, values and ethics across government.

Finally, one of the Agency's key achievements in 2004–05 was the effective support it provided to the Government in developing **Bill C-11, the proposed *Public Servants Disclosure Protection Act***. Bill C-11 establishes mechanisms for the disclosure of wrongdoing in the public sector, including Crown corporations, and protections for public servants who make disclosures while ensuring a fair process for those against whom allegations are made. The Bill was originally tabled as Bill C-25 in March 2004. Following the election, the Office supported the government in reviewing, revising and re-tabling the legislation in the form of Bill C-11. A number of significant changes were made to the Bill to address key concerns raised during the initial parliamentary review of Bill C-25, including strengthening the powers of the neutral third-party responsible for investigations, strengthening confidentiality provisions and ensuring bargaining agents will be consulted on the development of a Code of Conduct for the federal public sector. While the Agency had originally indicated policies and instruments related to Bill C-11 would be updated by the end of 2004–05, this has been delayed pending the final approval of Bill C-11 by Parliament.

Main challenges ahead and next steps…

Changes to the legislative and policy framework that supports Public Service values and ethics could be delayed or significantly modified depending on the parliamentary process and the outcome of major reviews such as the Commission of Inquiry into the Sponsorship Program and Advertising Activities.

Looking ahead, as detailed in the Agency's 2005–06 *Report on Plans and Priorities*, the Office of Public Service Values and Ethics will continue to build on the foundation established last year. In particular, this includes ensuring that the Public Service as a whole, as well as individual organizations, consolidate the infrastructure and resources required to proactively and effectively manage values and ethics issues; further developing employees' understanding and internalization of Public Service values and ethics; and establishing a results-based roadmap to organizational performance in values and ethics. At the same time, continued support will be given to improve and/or introduce new policy instruments, as well as to complete the development of the new disclosure regime for wrongdoing in the workplace.

3.3 A representative and accessible Public Service

The 2004–05 priorities and plans set by the Agency to achieve this program activity were articulated around the following two key results areas:

- **Achieve and preserve employment equity commitments**
- **Achieve and preserve official languages commitments**

Financial and human resources devoted to this program activity were as follows:

	Planned Spending	Total Authorities	**Actual Spending**
Financial Resources (thousands of dollars)	$15,353	$15,055	**$14,951**
Human Resources (full-time equivalents)	90	N/A	**110**

3.3.1 Achieve and preserve employment equity commitments...

Context and commitments...

The federal public service must draw on the talents of the entire population and build a workforce that truly reflects Canada's ethnic and cultural diversity. To this end, the *Employment Equity Act* requires that the Public Service of Canada, the country's largest employer, become a representative workplace with respect to the employment of persons in the four employment equity-designated groups: women, Aboriginal peoples, visible minorities and persons with disabilities. The Public Service also seeks to become a more inclusive workplace in which designated group members and all employees have an opportunity to participate fully in serving Canadians with excellence. The overall objective is to remove barriers to employment and advancement of the designated groups and to use positive measures to increase their representation and participation in the workforce.

In partnership with the Public Service Commission of Canada, the Agency has the lead responsibility for supporting implementation of the Act and ensuring the integration of its principles and goals into all aspects of HR management. Thus, the Agency's HR Planning Accountability and Diversity Branch develops employment equity policy directives and guidelines; communicates program objectives and priorities; helps departments and agencies by developing and disseminating successful practices, instituting programs, developing tools and building departmental capacity through workshops and information sessions; gives advice on the Act and other employment equity-related issues; monitors performance of departments and agencies; and reports progress to Parliament through annual reports.

In this context, priorities and plans set out for 2004–05 were as follows:

2004–05 Priorities and Plans	Time Frame
• **The Public Service is representative and inclusive**	
○ Provisions of the *Employment Equity Act* are set out to ensure that the employer's obligations to accommodate persons with disabilities and other designated groups are continuously being met	2004–07
○ Continued assistance is provided to departments and agencies in accelerating progress on the *Embracing Change Action Plan*, particularly for entry into the EX and EX feeder-group levels	2004–07
○ Improvements are made in the representation of visible minorities and in their recruitment rates, both for term appointments of over three months and for indeterminate appointments	2004–05
○ Simpler, clearer, results-based policy instruments are developed and implemented	2004–05
○ PSMA and non-legislative HR modernization initiatives, including related planning and accountability systems and *Public Service Employment Act* staffing policies, are integrated with the *Employment Equity Act* to ensure that requirements are met in applying the new definition of "merit"	2004–05
• **Results are more transparent and accessible to Canadians**	
○ Improved monitoring, audit and reporting systems are established to make results more accessible and transparent to Canadians, including progress in achieving *Employment Equity Act* and *Embracing Change* objectives	2004–05

Main achievements...

As detailed in the last annual report on employment equity for 2003–04, there has been significant progress on employment equity across the Public Service since the Act came into force in 1996.

Since the first annual report to Parliament a little over a decade ago, there continues to be strong statistical evidence that the situation for members of the designated groups has been improving—especially for women, Aboriginal peoples and persons with disabilities. Representation rates in the federal public service for these three groups have now surpassed our workforce availability goals.

However, there is still much to be done in improving the representation of persons in **visible minority** groups. Representation figures show that progress was made in 2004–05 and we are about three quarters of the way to our workforce availability goal. Nevertheless, recruitment rates have not met the 1-in-5 benchmarks set out by the *Embracing Change Action Plan*—an initiative endorsed by the Government in June 2000 to increase the representation and participation of visible minorities. As a result of this persisting challenge, preliminary evaluation of the Embracing Change initiative was completed in June 2004, following from which an *Embracing Change Future Directions* strategy is being developed.

In 2004–05, the Agency also launched a series of targeted initiatives to accelerate progress towards employment equity commitments. In collaboration with Human Resources and Skills Development Canada, the Agency conducted engagement sessions with visible minority and Aboriginal employees towards development of a strategy for creating a racism-free workplace.

Through the Employment Equity Fund, monies were also allocated to departments and agencies for projects that had a particular emphasis on visible minorities and persons with disabilities. These funds were targeted to common challenges faced by departments and agencies, promoting system-wide attainment of employment equity objectives and generally addressing the goal of becoming a more representative and inclusive federal public service.

Moreover, while the Agency focuses on **rebuilding HR planning capacities across the Public Service**, it has introduced measures to ensure that employment equity is systematically integrated into demographic analysis and the assessment of current and future needs of departments and agencies and the Public Service as a whole.

With regard to **policy improvements,** various communities and stakeholders throughout the Public Service are involved in the consultation on the revised Employment Equity and Duty to Accommodate policies. Both policies are currently being updated based on feedback received from ongoing consultations. The objective is to design clearer, more integrated, results-based policies. The Duty to Accommodate Policy will extend the "duty" to all four designated groups as well as those groups protected by the *Canadian Human Rights Act*. On an ongoing basis, the Agency provides guidance and direction to departments, managers and employees on employment equity obligations, and the Employment Equity and Duty to Accommodate policies.

Finally, with regard to **making results more accessible and transparent to Canadians**, the Agency monitors, on an ongoing basis, departmental and agency progress, results achieved and challenges in meeting the legislative requirements of the *Employment Equity Act*. This active monitoring regime includes departmental analysis of designated groups, intelligence from portfolio management, including departmental visits, and liaising with various communities and networks. Such monitoring enabled us to respond to emerging needs and to continue supporting departments and agencies in the integration of employment equity requirements into human resources and business planning exercises.

Main challenges ahead and next steps...

Keeping pace with the continually increasing diversity of Canada's population and workforce is a challenge, but it also presents an opportunity to demonstrate leadership through the implementation of employment equity.

The face of Canada is changing rapidly, particularly with the growing visible minority group in the Canadian workforce. Achieving and preserving employment equity commitments in the Public Service is about changing culture, mindsets, behaviours and practices and, therefore, is a long-term program that requires continued, consistent, focused efforts such as those embodied in *Embracing Change*.

3.3.2 Achieve and preserve official languages commitments...

Context and commitments...

Canada is not the only country with two official languages. However, what distinguishes it from other countries is the path it has followed in adopting bilingualism. This typically Canadian approach—set out in the *Official Languages Act*—testifies to our fundamental values and to our desire to truly reflect these values in our public life. The *Official Languages Act* commits the government to serve Canadians in the official language of their choice (Part IV); to enable employees in bilingual regions to work in the official language of choice (Part V); and to ensure equitable participation of English- and French-speaking Canadians (Part VI).

In support of these commitments, the Agency—through its Official Languages Branch—develops and co-ordinates federal policies and programs concerning service to the public, language of work and the participation of English-speaking and French-speaking Canadians. The Agency oversees federal institutions' compliance with obligations of the Act by monitoring and conducting audits and evaluating the effectiveness and efficiency of their programs, and it prepares the annual report to Parliament.

Moreover, the Agency is a key player in the implementation of the Exemplary Public Service component of the *Action Plan for Official Languages*—a five-year plan announced by the Prime Minister in March 2003 to provide new momentum for Canada's linguistic duality. As part of this Action Plan, the Agency also manages the Official Language Innovation Program to support institutions and federal regional councils in the implementation of innovative projects that have a ripple effect in promoting official languages.

Finally, in carrying out its responsibilities, the Agency works closely with numerous partners, including the Public Service Commission of Canada, the Canada School of Public Service, Canadian Heritage and all of the 196 institutions subject to the Act.

In this context, priorities and plans set out for 2004–05 were as follows:

2004–05 Priorities and Plans	**Time Frame**
• **Service and accountability to Canadians with regard to official languages are improved**	
○ Strengthened monitoring and reporting systems, encompassing performance indicators and assessment tools, are in place to make results more accessible and transparent to Canadians	2004–05
○ Simpler, clearer, more accessible, results-based policy instruments are developed	2004–05
○ Continuing support is provided to institutions to ensure that official languages are an integral part of operations and that bilingual service delivery to Canadians is enhanced, in particular through innovation and support for cultural change	2004–07

2004–05 Priorities and Plans (Cont'd)	**Time Frame**
• **A stronger shared vision of a bilingual workplace and its underlying values is achieved**	
o Simpler, clearer, more accessible, results-based policy instruments are developed	2004–05
o Continuing support is provided to institutions in promoting the use of official languages in the workplace, in particular through innovation and support for cultural change	2004–07
• **Targets are achieved for increasing bilingual capacities within the executive and executive feeder groups, thereby fostering, in bilingual regions, the use of both official languages in the workplace**	2004–07

Main achievements...

In the wake of the *Action Plan for Official Languages*, new steps have been taken in the renewal of the Official Languages Program. As depicted in the recent *Annual Report on Official Languages* for 2003–04, our vision of instituting cultural change is taking shape. 2004–05 continued on this path and, as detailed below, progress has been made in each of the priority areas identified last year.

In particular, plans **to strengthen the monitoring and accountability systems in the area of official languages** are well advanced. In 2004, we adopted a new approach to optimize our monitoring and audit activities. This approach involves a new cycle and a new system for measuring the overall linguistic performance of institutions, which will make it possible to obtain results that better reflect the actual situation. The approach will be more strategic by targeting problem cases and topical issues. Moreover, results published in the annual report to Parliament will be more relevant and will strengthen our contribution to the accountability framework announced in the Action Plan. This new approach also includes an official languages management dashboard that provides a clear portrait of the situation in each institution. It consists of quantitative and qualitative data and provides information on audits and on overall issues identified through monitoring activities. A pilot is underway.

With respect to the **development of clearer, more accessible results-based policy instruments with regard to official languages** commitments, several key initiatives were undertaken and/or implemented in 2004–05.

Indeed, as part of the *Action Plan for Official Languages*, in 2003 the Agency launched a review of its official languages policies. The purpose of the review is to update the policies, reduce their number, focus on results, adapt them for posting on the Web and include performance indicators.

The policy review is progressing well. The first phase dealt with language of work, the linguistic identification of positions, the staffing of bilingual positions, language training and learning retention, and the equitable participation in the federal public service of the two official language communities. All these enhanced policies came into effect on April 1, 2004.

On the basis of the new policy instruments on language of work and HR management, the policy instruments on communications with, and services to, the public, and on the use of Web sites and electronic communications have been reviewed in 2004–05. These policies come into effect on July 15, 2005. They deal with the linguistic obligations of federal institutions in the area of communications in order to ensure that the public is served in the official language of its choice. They also aim to ensure that the workplace is conducive to the effective use of both official languages by employees located in regions designated as bilingual for language-of-work purposes. During this policy review, the Branch consulted a number of stakeholders, including members of the federal councils' official languages committees, the Fédération des communautés francophones et acadiennes du Canada, and the Quebec Community Groups Network.

In addition, to further support institutions in delivering bilingual services to Canadians, an evaluation tool has been posted through the Web to assist managers to determine the minimum number of employees required to provide services in the official language chosen by clients, based on the institution's specific circumstances. An electronic survey was also developed to help the institutions evaluate internal client satisfaction. The survey includes an official languages component and can be adapted to the needs of the institutions. The survey will be available to departments and agencies through the Web in 2005–06.

At the same time, **to support institutions in ensuring that official languages are an integral part of their operations**, the Action Plan for Official Languages has allocated $14 million over five years (2003–08) to the Official Languages Innovation Program in order to support innovative pilot projects that have a ripple effect in promoting official languages, whether in terms of service to the public, language of work or a representative public service. Reactions from institutions and regional councils have been positive and the Innovation Program has been a tremendous success. In 2003–04, $800,000 was allocated for 18 projects, and in 2004–05, 25 other projects were approved for a total of $1.8 million. The third phase, for fiscal year 2005–06, was launched in December 2004, and over 50 projects were submitted. The Steering Committee met in February 2005, and 32 projects were approved for a total of $2.8 million. The fourth and fifth years are each expected to receive $3.8 million in funding.

With regard to **increasing bilingual capacities within the executive and executive feeder groups**, the Action Plan for Official Languages has allocated $2 million over five years (2003–08)—$400,000 per year—for activities targeting the recruitment of bilingual candidates in the federal public service. A memorandum of understanding between the Agency and the Public Service Commission of Canada was signed in 2003 and a five-year plan was developed. It includes planning activities as well as organizational support; improvement of the Public Service Commission of Canada's Web site; partnerships with learning institutions at the secondary and university levels to promote the importance of linguistic duality; open houses for the target audiences, awareness building for managers and HR specialists; and, finally, promotion of career opportunities within the federal public service. At the same time, the Quebec Federal Council received funding through the Innovation Program to launch its project, *Linguistic duality: A matter of the heart and the mind*. The plan includes the development of a strategy to improve recruitment of Anglophones into the Public Service of Canada in Quebec.

Achievements in this area for 2004–05 also include the creation of a DVD illustrating what it means to be bilingual in the Public Service. This communication tool was very successful with users in the HR field and with clients. Activities such as partnerships with learning institutions at the secondary and university levels to promote the importance of linguistic duality are also underway, and open houses for the target audiences are planned.

Finally, the Agency holds regular meetings with the official languages networks (departmental champions and managers responsible for official languages) in order to promote the Official Languages Program, help institutions stay informed about priorities and good practices, and ensure that official languages are an integral part of decision-making processes and service delivery. The Agency regularly consults these groups. (The policy review is a good example.) The members of the two networks pass this information on to their respective organizations. In addition, last year, the departmental network of managers responsible for official languages invited members of the network of HR managers to its annual retreat as part of an integration initiative of various networks, targeting cultural change.

Main challenges ahead and next steps...

Establishing and sustaining an exemplary public service relating to official languages requires integrating strong respect for linguistic duality into employees' daily activities, whether they interact with their colleagues or with Canadians. This is an ongoing challenge that requires continuous, consistent, focused efforts. Indeed, despite significant progress reported since the enactment of the *Official Languages Act* more than 35 years ago, achievements in some areas remain fragile. In particular, rights and obligations are still misunderstood, and there are misperceptions about legal and policy requirements within and outside the Public Service. The number of executives and related feeder group members who are bilingual still has to grow. French continues to be underused as a language of work in bilingual regions; and it is essential to ensure that supervisors in these regions are bilingual so employees can exercise their right to work in their preferred official language. Respect for Canada's official languages must be reinforced as being intrinsically linked to our values of inclusion and respect in order to achieve bilingualism in the workplace and give Canadians quality services. This emphasis is especially important as the Government moves forward with electronic services, single-window service points, and integration with other partners and levels of government.

3.4 Agency administration—A highly performing and sustainable organization

Context and commitments...

As explained in the introduction, the creation of the Agency is anchored in the necessity to rejuvenate, strengthen and modernize HR management in the Public Service, in particular through implementation of the PSMA. However, the success of such a modernization effort requires, first and foremost, a cultural change that must be accompanied, in day-to-day business, by a new type of relationship with unions and an effective shift of authority from HR professionals to line managers, and from central agencies to deputy heads. This is a new way of doing business and a new model for the relationship between the Agency and all its partners.

Indeed, traditionally, central agency monitoring is described as "rule driven" and "enforcement oriented." This is the intent of neither the PSMA nor the Agency. On the contrary, the Agency has the dual role of enabling departments and agencies to meet the new standards for HR management while acting as an oversight agency with monitoring and reporting systems designed to aid and facilitate HR management accountability and transparency in a spirit of continuous program improvement.

In this context, the new Agency must be recognized as a model, both externally, as a central agency, and internally, as a department. The Agency must "walk the talk" and be an agent of change. It must establish an affordable, highly performing, accountable organization; work effectively with all partners in a constructive manner; add value to all departments and agencies; demonstrate innovative and responsible leadership; and practice simplicity and clarity. Finally, but just as importantly, it must demonstrate the benefits of the PSMA in its own organization, implementing the vision, objectives and principles of modern HR management, including a more holistic approach toward integrated HR management disciplines, programs and services.

In other words, the Agency must lead by example so that it can exemplify the modernization principles across the Public Service, and use this experience as a learning opportunity to work more effectively and efficiently with all its partners.

Main achievements...

Since the creation of the Agency in December 2003, fiscal year 2004–05 was the first full year of operation. Significant progress has been achieved in establishing the new organization. From the beginning, all staff have been regularly engaged in town hall meeting, retreats and transition working groups, set to encourage the sharing of views and concerns, and to facilitate direct participation and engagement in the construction and development of the new organization. During the first months, the bases for the new Agency's mission, vision, managerial principles and organizational structure were established, including the production of the Agency's first *Report on Plans and Priorities* for 2004–05 and the design of its new Management, Resources and Results Structure, which articulates and aligns activities, programs, resources and expected results to the Agency's strategic outcome and related key priorities.

Throughout 2004–05, continued efforts were made to engage and support the Agency's staff in this transition. A comprehensive survey on workplace well-being was conducted to provide the Agency with a solid base for providing essential research insights into the "drivers" of workplace well-being and enabling it to adopt results-based approaches to organizational improvements. Results of this survey will be available in the fall of 2005. In addition, a change management and organizational development team was established within the Agency to assist each branch in implementing changes, both internally and externally.

With respect to corporate services, the Agency sought efficiency and cost-effectiveness by entering into a service agreement with the Department of Finance Canada and the Secretariat to share common corporate systems and services, covering specific needs in the areas of accounting, accommodation, security, information technology and HR management. At the same

time, the Agency continued to build expertise in strategic functions, including communication, finance, internal audit, strategic planning and HR management.

The Agency placed particular emphasis on instituting PSMA principles and new standards and mechanisms to lead, manage and develop its HR in an integrated manner horizontally and vertically.

In support of this integration, and recognizing that HR is a management responsibility that also requires the full participation of employees, their representatives and service providers (e.g. HR advisors), the Agency created an HR Management Committee (HRMC) to provide strategic guidance and direction with respect to HR management in the organization and to identify opportunities to better integrate business, operational, financial and HR plans and requirements.

The entire management team and the HR service provider are members of the HRMC, which is regularly kept informed of progress in all disciplines and, in particular, with respect to employment equity, official languages and workforce renewal. In this regard, the Agency's employee population meets or exceeds labour market availability for almost all designated groups. As well, 98 per cent meet the official languages requirements of their positions. The management team is accountable for employment equity and official languages through performance management and compensation.

The HRMC also makes use of the data gathered from various sources to make any required adjustments or course corrections, including influencing decisions about staffing and recruitment. For instance, all Executive resourcing is discussed at HRMC before positions are created or staffing actions initiated. This not only ensures consistency and transparency, but also identifies opportunities to follow up on the succession plans. The HRMC was one of the first steps toward integrating better HR planning with business planning.

The Agency was also a forerunner in testing and applying the *Integrated HR and Business Planning Tool Kit* launched in January 2005 to support departments and agencies in this area.

In addition, all requirements for the coming into force of the *Public Service Labour Relations Act* and the *Financial Administration Act* were met, including implementation of a Labour Management Consultation Committee and an Informal Conflict Management System, which was done in consultation with employees and their representatives. In these forums and others, HR matters are discussed openly with employees and their representatives.

At the same time, the Agency began to make use of generic work descriptions and other mechanisms to increase economies of scale, improve staffing and support employee career mobility. More work is required in this area, however, and it is a priority for 2005–06. To support continuous learning and to recognize excellence, the Agency also introduced investments in non-statutory, in-house language training for employees who wish to maintain or improve their second language skills, and senior management adopted an awards and recognition policy and program.

The Agency also put in place an instrument to delegate HR authorities, including staffing, staff relations and learning, and adopted an HR governance model. In this model, each executive is accountable for HR management; this is noted as an ongoing commitment in their performance management agreements and, consequently, tied to their compensation.

Externally, the Agency also undertook a series of initiatives to improve the management of its relationship with all its partners. In particular, it established a new governance structure for HR management across the Public Service and put in place new mechanisms to better support co-operation, consultation and co-ordination between all partners, including central agencies, departments, agencies and unions. As such, an advisory committee composed of deputy ministers from the main departments and agencies as well as from central agencies was established. The membership of this committee includes the Privy Council Office, the Public Service Commission of Canada, the Secretariat and the Canada School of Public Service. It is the first committee of such stature entirely dedicated to HR management issues. It serves as an unparalleled forum for exchange, co-ordination and integration on all HR management issues and is the mechanism through which the Agency engages and ensures the co-ordination and commitment of all partners.

In addition, a number of deputy minister and assistant deputy minister HR advisory committees were created in connection with PSMA implementation. These committees played a key role in bringing about the progress made to date in the implementation of the PSMA. More specifically, an innovative approach and a new dynamic for union engagement were launched as part of PSMA implementation. The unions were, and are, engaged as never before and participate on various levels, including the Union Management Advisory Committee on PSMA implementation; the Deputy Minister committees on PSMA implementation; and the PSMA Implementation Secretariat.

Within the Treasury Board portfolio, the Agency also works very closely with the Secretariat and the Canada School of Public Service through several committees. The Agency also sits on the Canada School of Public Service Board of Governors.

Finally, another important accomplishment for the Agency in 2004–05 was the passage in Parliament of Bill C-8, which received Royal Assent on April 21, 2005. Bill C-8 confirmed the orders in Council that established the Agency and provided it with the legislative basis it needs to meet its new responsibilities and transform HR management across the Public Service.

Main challenges ahead and next steps...

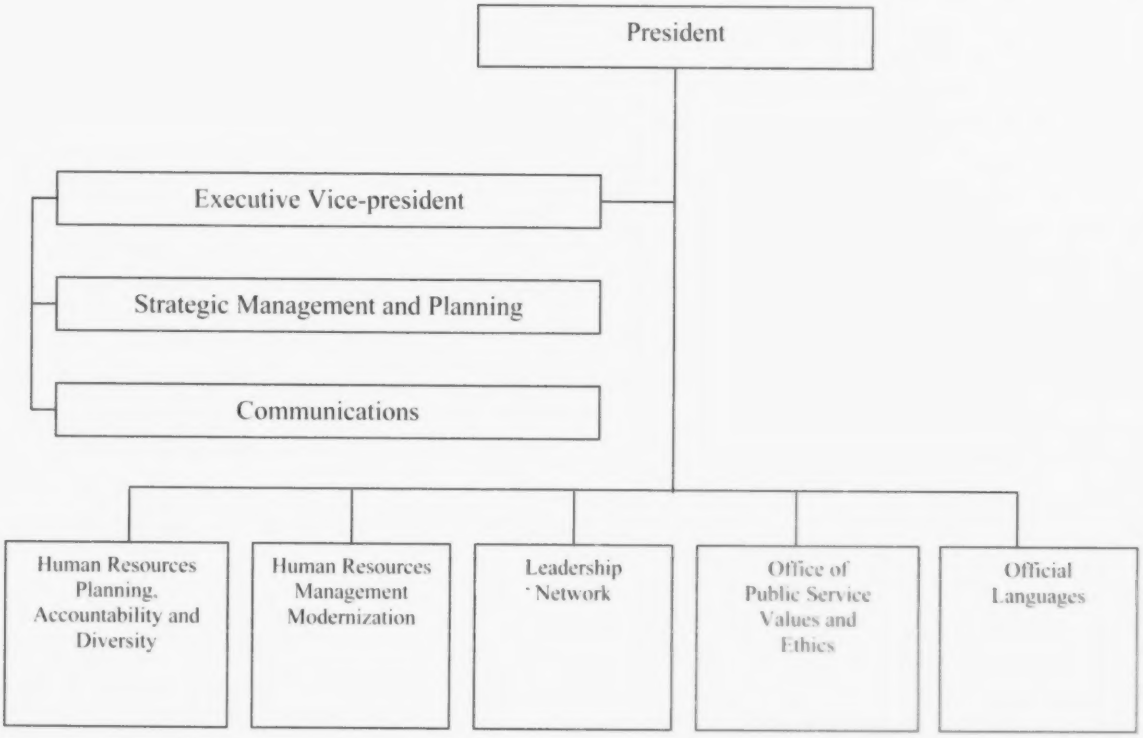
Establishing the credibility of a new organization takes time, constancy and perseverance. After more than a year, improvements have already begun to be apparent both internally and externally. However, looking ahead, there are many challenges that the Agency will have to meet in order to successfully advance the Government's modernization agenda. A key success factor will be to sustain the engagement and close collaboration of all its partners and to continue to lead by example, ensuring the most efficient uses of its resources from the lowest to the highest priorities, constantly aligning its business lines to its strategic priorities; and, more importantly, delivering and reporting tangible results externally and internally. As a central agency, the Agency has its own challenges, as described in this report. As a department, it is affected, just as other organizations, by the new *Public Service*

Employment Act that will come into force in December 2005 and must prepare to take on new staffing and recruitment responsibilities. The Agency will also be an active participant in the Central Agency Cluster internal services modernization initiative. Finally, it will also roll out its first HR plan integrated with its business plan and ensure that its employees have the tools, including the learning, they need to drive and implement the modernization agenda with effectiveness. In this regard, results from the workplace well–being survey will be instrumental in continuing developing a high performing Agency.

Section IV: Supplementary Information

4.1 Organizational structure as of March 31, 2005

Public Service Human Resources Management Agency of Canada
Organizational Structure (as at March 31, 2005)



4.2 Departmental Performance Summary Table

Plans and Priorities from the 2004–05 RPP	Time Frame as Set in 2004–05 RPP	New in 2004–05 or Carried Over?	Plans Accomplished Yes/No?	On Time Yes/ No?	Comments
HUMAN RESOURCES PROGRAM ACTIVITIES					
Modernized human resources management and strengthened accountability					
Implement the *Public Service Modernization Act*					
The staffing and staffing recourse system is modernized	2004–06	New	In progress	Progress as per plans	The new *Public Service Employment Act* (PSEA) is expected to come into force in December 2005. Preparatory work required to support the PSEA is well underway. It is expected that the project will remain on track and that all stakeholders will be ready for the new PSEA. It is also expected that the new Public Service Staffing Tribunal will be operational by year-end 2005.
The labour relations and dispute resolution system is modernized	2004–05	New	Essentially completed	Progress as per plans	The new *Public Service Labour Relations Act* (PSLRA) came into force on April 1, 2005. Departments and agencies are now ready to exercise their new roles and responsibilities. The preparatory work required to support PSLRA was completed on time, including the establishment in each public service organization of an Internal Labour Management Consultation Committee. The Informal Conflict Management System (ICMS) is continuing to be developed and implemented.
Communication, learning and culture changes are implemented	2004–06 and ongoing	New	In progress	Progress as per plans	As planned, 2004–05 saw the beginning of extensive communication, learning and cultural change activities to engage and support all stakeholders in PSMA implementation. The engagement of stakeholders, in particular the Deputy Head and Assistant Deputy Head community, was a key success factor in the accomplishments made last year.
System changes are implemented	2005–06	New	In progress	Progress as per plans	As planned, a PSMA system change strategy and work plans are currently being developed. The Agency provided continuous leadership and efforts, with all stakeholders, to move to more cost-effective and integrated HR service delivery models.
Modernize the Public Service classification system					
Classification standards are modernized	2004–09	Carried over	In progress	Progress as per plans	As planned, the Agency completed the modernization of classification standards for several occupational groups and undertook feasibility studies and design initiatives for a number of other new standard modernization initiatives.

Plans and Priorities from the 2004–05 RPP	Time Frame as Set in 2004–05 RPP	New in 2004–05 or Carried Over?	Plans Accomplished Yes/No?	On Time Yes/ No?	Comments
Classification policies and guidelines are renewed	2004–05 and ongoing	Carried over	In progress	Progress as per plans	Key enabling policies and guidelines were updated and streamlined, and roles and responsibilities clarified. In particular, a new Classification System and Delegation of Authority policy and core policy guidelines came into effect and were posted on the Classification Modernization Web site in July 2004. Additional policy guidelines were completed and will be published in 2005.
Training programs and support services are provided	2004–07 and ongoing	Carried over	In progress	Progress as per plans	In 2004–05, tangible progress was made in rebuilding classification system capacity. In particular, this included the implementation of learning events and the provision of new instruments and Web-based tools to better support classification specialists, as well as completion of a mandatory training program in March 2004 and development of a new curriculum for classification for implementation in 2006.
Performance control systems are in place	2003–06 and ongoing	Carried over	In progress	Progressing satisfactorily	A new monitoring framework for classification was tested successfully last year and will be available for performance reporting in 2005–06. Horizontal reviews of specific occupational groups and target departments were completed as per plans. Initial work was also completed to capture fundamental costs on classification standards modernization activities and work is ongoing on a more comprehensive cost-tracking system. However, progress was slower than planned due to a change in mandate, increased workload and financial constraints.
Establish effective and integrated HR planning and accountability systems					
HR planning capacity in departments is renewed and integrated with business planning	2004–07	New	In progress	Progress as per plans	As a result of extensive research and consultations, an *integrated HR and Business Planning Tool Kit, Calendar* and *Checklist* have been developed and extensive outreach activities have been undertaken to ready the public service for its change. The Agency has been working with corporate planners and HR professionals in departments and agencies and with the business planners in TBS and has established a Centre of Excellence. Workshops for over 1,200 employees across the country on the Tool Kit were held to explain how to integrate business and HR planning. In partnership with the Canada School of Public Service, the Agency initiated the development of a comprehensive HR planning curriculum as an integral part of the core learning requirements for managers and HR professionals. Learning and training tools are being developed, and an updated HR planning course is being designed.

Plans and Priorities from the 2004–05 RPP	Time Frame as Set in 2004–05 RPP	New in 2004–05 or Carried Over?	Plans Accomplished Yes/No?	On Time Yes/ No?	Comments
Effective and integrated accountability systems are in place	2004–07	New	In progress	Slower than planned	Good progress is being made in establishing HR management performance indicators to support monitoring against consistent standards across government. A tool kit was rolled out to all departments and agencies this summer. An outcome-based model has also been developed for deputy ministers, managers, and HR professionals. A project, to securely transfer electronic employee records between departments, was also initiated as a first step toward the creation of a central Public Service Employee Database accessible by all departments and agencies. An environmental scan has been conducted, which will help managers identify the current and future needs across the Public Service.
An effective, ethical leadership and a quality work environment					
Foster strong, effective and ongoing leadership renewal					
Core learning, including Public Service orientation, and mandatory elements for finance and HR management are identified	2004–05	New	First phase completed as planned	Progress as per plans	The Agency set out to develop a Policy Framework for Learning including a Required Training Policy comprising orientation programs for employees at career crossroads; training on Delegated Authorities for all levels of management; and professional training for specialists, including HR professionals, financial officers, internal auditors and procurement, material management and real property specialists. A framework for the orientation of new employees and a compendium of knowledge for accountability in the Public Service were also developed.
Competencies expected of managers are more clearly defined and are linked to management accountabilities	2004–05	New	First phase completed as planned	Progress as per plans	The Leadership Competencies Profile was revised, resulting in the update and simplification of competencies from 14 to 4. The revised profile will be rolled out in 2005–06.
The Performance Management Program for executives is reviewed and recommendations are provided to Treasury Board	2004–05	New	Completed	Progress as per plans	The review of the Performance Management Program for executives was completed and recommended changes approved (changes were officially announced in March 2005).
A framework is developed to integrate leadership development programs into a continuum reflecting the current and future needs of the Public Service with a focus on finance and HR management communities	2004–07	New	First phase completed as planned	Progress as per plans	Effective April 1, 2004, all leadership development programs were successfully transferred to the Agency from the Public Service Commission of Canada. A new vision and framework to support the alignment and integration of various facets of these programs were developed in 2004–05. The framework was approved, and these programs are being implemented in a phased-in approached this year and next.
Tighter controls on the classification of executive positions are put in place	2004–05	New	Completed	Progress as per plans	A formal, ongoing monitoring program for classification of all EX-1 to EX-3 positions was established (EX-4 to EX-5 positions continue to be reviewed and approved by Treasury Board ministers).

Plans and Priorities from the 2004–05 RPP	Time Frame as Set in 2004–05 RPP	New in 2004–05 or Carried Over?	Plans Accomplished Yes/No?	On Time Yes/ No?	Comments
Promote and reinforce Public Service values and ethics					
Through a comprehensive and sustained roll-out strategy for the *Values and Ethics Code*, widespread employee awareness of obligations under the Code is achieved and Public Service values and ethics are integrated into the day-to-day operations of departments and agencies	2004–06	Carried over	In progress	Progress as per plans	In 2004–05, a broad series of awareness and learning events and tools were implemented across the country to follow up on the distribution of the new *Values and Ethics Code for the Public Service* to more than 160,000 public service employees in the fall of 2003.
Additional support is provided to departments and agencies for meeting their accountabilities	2004–06	New	In progress	Progress as per plans	The Agency developed a draft Values and Ethics Results Roadmap that, when finalized, will assist departments and agencies in measuring and improving their performance relating to values and ethics. In addition, a number of projects were initiated to assist in improving the Values and Ethics policies and programs. The Agency also found itself responding to an increasing volume of requests from department officials for assistance in interpreting and applying Values and Ethics policies. Mechanisms were put in place to ensure consistency and quality of policy advice as well to track trends in this area.
A government-wide governance infrastructure for Public Service values and ethics is established	2004–05	New	Completed	Progress as per plans	An interdepartmental Advisory Council on Public Service Values and Ethics was established as a key component of a new government-wide governance infrastructure in Public Service values and ethics. Quarterly meetings of the departmental Senior Officials for the Values and Ethics Code were also instituted.
Support is provided to government to develop new options for a disclosure regime, including legislation	2004–06	New	In progress	Progress as per plans	The Agency supported the Government in developing Bill C-11, the proposed *Public Servants Disclosure Protection Act*. The Bill was originally tabled as Bill C-25 in March 2004. Following the election in June 2004, the Agency supported the Government in revising Bill C-25 to address key concerns raised during the initial parliamentary review of Bill C-25.

Plans and Priorities from the 2004–05 RPP	Time Frame as Set in 2004–05 RPP	New in 2004–05 or Carried Over?	Plans Accomplished Yes/No?	On Time Yes/ No?	Comments
A representative and accessible Public Service					
Achieve and preserve employment equity commitments					
The Public Service is representative and inclusive	2004–07 and ongoing	Carried over	In progress	Slower than planned	Representation rates for women, Aboriginal peoples and persons with disabilities have now surpassed our workforce availability goals. However, challenges still remain with respect to visible minorities, although we are now about three quarters of the way to our workforce availability goal. In 2004–05, key achievements include completing an evaluation of the Embracing Change initiative—an initiative endorsed by the Government in June 2000 to increase the representation and participation of visible minorities; beginning to develop an *Embracing Change Future Directions* strategy that builds on the results of the evaluation; initiating partnerships with visible minority and Aboriginal employees across Canada towards a strategy for creating a racism-free workplace in the federal public service.
Results are more transparent and accessible to Canadians	2004–05	Carried over	In progress	Progress as per plans	The Agency continues to monitor departmental and agency progress in meeting the legislative requirements of the *Employment Equity Act*. The Agency will prepare the 2004–05 Employment Equity Annual Report for Parliament this winter. The Agency has also introduced measures to ensure that employment equity is systematically integrated into HR and business planning cycles.
Achieve and preserve official languages commitments					
Service and accountability to Canadians with regard to official languages are improved	2004–07	Carried over	Ongoing	Progress as per plans	In 2004, a new cycle and a new system for measuring the linguistic performance of institutions were adopted. These will support the publication of more relevant results in the annual report to Parliament. The new approach includes an official language management dashboard to present a clear portrait of each institution. Good progress is also being made regarding the creation of simpler, clearer, more results-based policies. A series of enhanced policies came into effect in 2004–05.
A stronger shared vision of a bilingual workplace and its underlying values is achieved	2004–07	Carried over	Ongoing	Progress as per plans	Twenty-five innovative projects to support institutions in ensuring that official languages are an integral part of their operations were approved in 2004–05 for a total of $1.8 million from the Official Languages Innovation Program. Moreover, the third phase, for fiscal year 2005–06, was launched in December 2004 and over 50 projects were submitted, of which 32 were approved for a total of $2.8 million.

Plans and Priorities from the 2004–05 RPP	Time Frame as Set in 2004–05 RPP	New in 2004–05 or Carried Over?	Plans Accomplished Yes/No?	On Time Yes/ No?	Comments
Targets are achieved for increasing bilingual capacities within the executive and executive feeder groups, thereby fostering, in bilingual regions, the use of both official languages in the workplace	2004–07	Carried over	Ongoing	Progress as per plans	The Agency has continued to undertake a series of targeted initiatives, including planning activities, organizational support, new and/or improved communication tools and activities, and strengthened access to language training, as well as the funding of strategies developed by the Quebec Federal Council to improve the representation of Anglophones in the Public Service in Quebec and further official language objectives in western provinces.

4.3 Response to reports from the Office of the Auditor General and from parliamentary committees

Response to Parliamentary Committees

On April 20, 2004, the Standing Committee on Public Accounts adopted a motion recommending that the Government pay for the legal fees of public servants who have been called to testify in relation to its study of chapters 3, 4 and 5 of the November 2003 *Report of the Auditor General of Canada*.

Following the dissolution of Parliament in May 2004, the report was reissued when Parliament resumed in the fall of 2004 as the Second Report of the Standing Committee on Public Accounts: Legal fees of Public Servants who have been called to testify.

Report	Recommendations
October 2004, Second Report of the Standing Committee on Public Accounts: Legal Fees of Public Servants who have been called to testify	*That the Government pay for the legal fees of public servants who have been called before the Standing Committee on Public Accounts in relation to its study of chapters 3, 4 and 5 of the November 2003 Report of the Auditor General of Canada.*

In March 2005, the Agency tabled its response to this report, agreeing with the Committee and advising them that mechanisms were already in place to address this concern. In July 2004 the Policy on the Indemnification of and Legal Assistance for Crown Servants had been amended to clarify that this mechanism was available to public servants. The Agency subsequently wrote to all deputy heads to advise them of its response.

In April 2004, the Standing Committee on Public Accounts tabled its Fourth Report, a consideration of the Report of the Auditor General of Canada on the Office of the Privacy Commissioner of Canada. The Auditor General's report had been specifically requested by the Public Accounts Committee, which had expressed serious concerns about the financial and management practices of the Privacy Commissioner, George Radwanski. Following the dissolution of Parliament in May 2004, the report was reissued when Parliament resumed in the fall of 2004 as the "First Report of the Standing Committee on Public Accounts: Audit of the financial management and administration of the Privacy Commissioner of Canada." Of the 20 recommendations contained in the report, 2 were of specific relevance to the mandate of the Public Service Human Resources Management Agency of Canada.

Report	Recommendations
First Report of the Standing Committee on Public Accounts: Audit of the financial management and administration of the Privacy Commissioner of Canada	*That Treasury Board Secretariat submit a copy of the new performance bonus directives to the Public Accounts Committee upon their completion.* *That all departments and agencies be required to include in their departmental performance reports the criteria used to determine the eligibility of executive-level employees for receipt of performance pay, the total number of executives employed, the total number and percentage of those in receipt of performance pay, and the total amount of the bonuses awarded, beginning with the reports for the period ending 31 March 2004.*

To support the accessibility of information to Committee members, government employees and members of the public, the Agency committed to the publication of the new directives for the Performance Management Program for the year 2004–05 on its Web site. This has been completed. The directives are based on the principle of sound management of public funds and include the criteria used to determine eligibility for performance pay. (hyperlink to Web site)

In order to enhance the transparency of salary payments made within the framework of the Performance Management Program, the Agency committed to the publication, on its Web site, of the results of the Performance Management Program for all departments and agencies. This has been done.

The Agency is in full compliance with the commitments made in each of its 2004–05 responses to parliamentary committees.

Response to the Auditor General

The Office of the Auditor General (OAG) made two recommendations to the Agency between April 1, 2004 and March 31, 2005. Both recommendations were made jointly to TBS and the Agency and were contained in Chapter 3 of the February 2005 Status Report. The two recommendations and the corresponding responses are below:

3.73 Recommendation. In carrying out the human resources role of the Treasury Board as the employer, the Treasury Board Secretariat and the Public Service Human Resources Management Agency of Canada should clarify how they will formally co-ordinate, integrate, and manage human resource functions and initiatives.

The Secretariat and the Agency's response. As recognized in **Exhibit 3.3** and elsewhere in this chapter, a formal governance structure has been established to ensure the horizontal integration of plans and priorities, to identify corporate resources allocated to projects, and to monitor challenges and priorities. In addition to the formal mechanism, co-ordination, integration, and management occur on an informal basis and close working relations exist between the two organizations. The heads of these two organizations and the President of the Public Service Commission meet regularly to discuss *Public Service Modernization Act* implementation, other change initiatives, and requirements for mutual support. Similarly, at the working levels, frequent consultation occurs between the parts of the organizations involved in, and affected by, human resource management issues; for example, the organizations involved in classification and collective bargaining. Both organizations report to the president of the Treasury Board and constitute part of the Treasury Board's portfolio. The secretary of the Treasury Board Secretariat is responsible for providing advice on the coherent policy development and management of his portfolio.

3.79 Recommendation. The Treasury Board Secretariat and the Public Service Human Resources Management Agency of Canada should produce regular integrated reports on the progress of reforms to human resources management against established performance measures, and these reports should include interim achievements with the ongoing costs of implementation. The Public Service Commission should also establish performance measures and report regularly on progress in implementing the new staffing regime.

The Secretariat and the Agency's response. We agree with the recommendation and work is well under way on the development of a performance measurement and reporting framework for the people component of the government's overall Management Accountability Framework (MAF). The Deputy Minister Human Resources Management Committee endorsed this component of the MAF on 26 October 2004. It describes the outcomes for sound people management in terms of both the workplace and the workforce. The Public Service Human Resources Management Agency of Canada is now focussing its work on developing the indicators, measures, and data sources that will permit the organization to determine progress on realizing these outcomes.

4.4 Table 1—Comparison of Planned to Actual Spending

This table offers a comparison of the Main Estimates, Planned Spending, Total Authorities, and Actual Spending for the most recently completed fiscal year, as well as historical figures for Actual Spending.

	2003–04 Actual	2004–05 ($ thousands)			
		Main Estimates	Planned Spending	Total Authorities	Actual
Public Service Human Resources Management Agency of Canada (PSHRMAC)	64,354	58,483	92,219	97,415	93,983
Plus: Cost of services received without charge (1)	4,807	6,412	6,412	8,587	8,587
Net Cost of Department	**69,161**	**64,895**	**98,631**	**106,003**	**102,571**

Full-Time Equivalents	**374**	**477**

(1) Services received without charge include accommodation provided by Public Works and Government Services Canada, the employer's share of employees' insurance premiums, expenditures paid by Treasury Board Secretariat, and services received from the Department of Justice Canada (see Table 4).

The 2004–05 Total Authorities for PSHRMAC of $97.4 million represents a net increase of $38.9 million or 67 per cent over the 2004–05 Main Estimates of $58.5 million. This difference represents the net funding received through the Supplementary Estimates and a technical adjustment to the Statutory Item "Contributions to employee benefit plans." It consists of the following:

An increase of $40.9 million, explained as follows:

- $22.2 million—Transfer of responsibilities from the Public Service Commission (PSC) of Canada for career development programs and for research associated with demographics and labour market studies;
- $9.9 million—Transfer of program funding from Treasury Board Secretariat (TBS) due to government restructuring;
- $5.6 million—Funding to modernize human resources management in the federal public service (*Public Service Modernization Act*);
- $2.7 million—Funding related to the 2004–05 allocation of the Operating Budget carry forward from TBS ($1.8 million) and PSC ($0.9 million); and
- $0.5 million—Compensation for collective agreements.

A decrease of $2.0 million, explained as follows:

- $0.4 million—Transfer to the Canada School of Public Service to undertake a study of language training;
- $0.8 million—Re-profiling of funding related to the Employment Equity Program for the Embracing Change initiative ($550 thousand in 2005–06 and $200 thousand in 2006–07); and
- $0.8 million—Technical adjustment to the Statutory Item "Contributions to employee benefit plans."

4.5 Table 2—Use of Resources by Program Activity

The following table provides information on how resources were used for the most recently completed fiscal year.

2004–05 ($ thousands)			
	Budgetary		
Program Activities (Strategic Outcome Components)	**Operating**	**Contributions**	**Total: Budgetary Expenditures**
Modernized HR Management and Strengthened Accountability			
Main Estimates	18,946		18,946
Planned Spending	25,550		25,550
Total Authorities	31,004		31,004
Actual Spending	29,074		29,074
Effective, Ethical Leadership and a Quality Work Environment			
Main Estimates	11,292	16,200	27,492
Planned Spending	35,116	16,200	51,316
Total Authorities	35,156	16,200	51,356
Actual Spending	33,876	16,082	49,958
Representative and Accessible Public Service			
Main Estimates	12,045		12,045
Planned Spending	15,353		15,353
Total Authorities	15,055		15,055
Actual Spending	14,951		14,951
TOTAL PSHRMAC			
Main Estimates	42,283	16,200	58,483
Planned Spending	76,019	16,200	92,219
Total Authorities	81,215	16,200	97,415
Actual Spending	77,901	16,082	93,983

Table 2 also provides further information on the net funding increased by program activity received through the Supplementary Estimates and through an internal reallocation exercise. The net increase by program activity consists of the following:

Modernized human resources management and strengthened accountability: The Main Estimates amount of $18.9 million has increased by an amount of $12.1 million for a Total Spending Authorities of $31.0 million. The increase is mainly due to:

- $1.2 million—Transfer of responsibilities from the Public Service Commission of Canada for research associated with demographics and labour market studies;
- $5.3 million—Portion allocated from the transfer of program funding from Treasury Board Secretariat and the Public Service Commission and technical adjustment to the "Contributions to employee benefit plans"; and
- $5.6 million—The modernization of human resources management in the federal public service (*Public Service Modernization Act*).

Effective, ethical leadership and a quality work environment: The Main Estimates amount of $27.5 million has increased by an amount of $23.8 million for a Total Spending Authorities of $51.3 million. The increase is mainly due to:

- $21.0 million—Transfer of responsibilities from the Public Service Commission of Canada for career development programs; and
- $2.8 million—Portion allocated from the transfer of program funding from Treasury Board Secretariat and the Public Service Commission and technical adjustment to the "Contributions to employee benefit plans."

A representative and accessible Public Service: The Main Estimates amount of $12.0 million has increased by a net amount of $3.0 million for a Total Spending Authorities of $15.0 million. The net increase consists of the following:

An increase of $4.2 million due to:

- Portion allocated from the transfer of program funding from Treasury Board Secretariat and the Public Service Commission and technical adjustment to the "Contributions to employee benefit plans."

A decrease of $1.2 million due to:

- $0.4 million—Transfer to the Canada School of Public Service to undertake a study of language training; and
- $0.8 million—Re-profiling of funding related to the Employment Equity Program for the Embracing Change initiative ($550 thousands in 2005–06 and $200 thousands in 2006–07).

4.6 Table 3—Voted and Statutory Items

This table explains how Parliament votes resources to the Department.

($ thousands)

Vote or Statutory Item	Truncated Vote or Statutory Wording	Main Estimates	Planned Spending	Total Authorities	Actual
32	Operating expenditures	37,809	67,620	73,522	70,208
34	Contributions	16,200	16,200	16,200	16,082
(S)	Contributions to employee benefit plans	4,474	8,399	7,693	7,693
	Total	58,483	92,219	97,415	93,983

Note: Tables 1 and 2 provide information on significant variances.

4.7 Table 4—Net Cost of the Department

This table shows the net cost of the Department:

($ thousands)	**2004–05**
Total Actual Spending	**93,983**
Plus: Services Received without Charge	
Accommodation provided by Public Works and Government Services Canada	4,394
Contributions covering employers' share of employees' insurance premiums and expenditures paid by TBS	4,043
Workers' Compensation coverage provided by Social Development Canada	0
Salary and associated expenditures of legal services provided by Justice Canada	151
Total: Services Received without Charge	***8,587***
Less: Non-respendable Revenue	*0*
2004–05 Net Cost of Department	**102,571**

4.8 Table 5—Resource Requirements by Organization by Activity

2004–05 ($ thousands)				
Program Activity / **Organization**	**Modernized HR Management and Strengthened Accountability**	**Effective, Ethical Leadership and a Quality Work Environment**	**Representative and Accessible Public Service**	**Total**
President				
Main Estimates	280	180	190	**650**
Planned Spending	280	180	190	**650**
Total Authorities	273	175	185	**633**
Actual Spending	248	158	168	**574**
Executive Vice-President				
Main Estimates	276	177	187	**640**
Planned Spending	276	177	187	**640**
Total Authorities	258	166	175	**599**
Actual Spending	235	151	159	**545**
Strategic Management and Planning				
Main Estimates	2,942	647	1,003	**4,592**
Planned Spending	6,011	3,861	4,074	**13,946**
Total Authorities	7,003	4,494	4,746	**16,243**
Actual Spending	6,622	4,251	4,488	**15,361**
Communications				
Main Estimates	580	372	393	**1,345**
Planned Spending	1,140	731	772	**2,643**
Total Authorities	1,106	710	749	**2,565**
Actual Spending	1,075	690	728	**2,493**

Human Resources Planning, Accountability and Diversity				
Main Estimates	5,944		4,154	**10,098**
Planned Spending	8,290		4,361	**12,651**
Total Authorities	7,738		3,557	**11,295**
Actual Spending	6,273		3,707	**9,980**
Human Resources Management Modernization				
Main Estimates	8,924			**8,924**
Planned Spending	9,553			**9,553**
Total Authorities	14,626			**14,626**
Actual Spending	14,621			**14,621**
Leadership Network				
Main Estimates		25,505		**25,505**
Planned Spending		43,143		**43,143**
Total Authorities		42,754		**42,754**
Actual Spending		41,972		**41,972**
Office of Public Service Values and Ethics				
Main Estimates		611		**611**
Planned Spending		3,224		**3,224**
Total Authorities		3,057		**3,057**
Actual Spending		2,736		**2,736**
Official Languages				
Main Estimates			6,118	**6,118**
Planned Spending			5,768	**5,768**
Total Authorities			5,642	**5,642**
Actual Spending			5,701	**5,701**

TOTAL PSHRMAC	($ thousands)			
Main Estimates	18,946	27,492	12,045	58,483
Planned Spending	25,550	51,316	15,353	92,219
Total Authorities	31,004	51,356	15,055	97,415
Actual Spending	29,074	49,958	14,951	93,983

Strategic management and planning

The Main Estimates amount of $4.6 million has increased by an amount of $11.6 million for a Total Spending Authorities of $16.2 million. The increase is mainly due to:

- Transfer from Treasury Board Secretariat and the Public Service Commission of program funding related to Corporate Services and technical adjustment to the Statutory Item "Contributions to employee benefit plans."

Communications

The Main Estimates amount of $1.3 million has increased by an amount of $1.3 million for a Total Spending Authorities of $2.6 million. The increase is mainly due to:

- Portion allocated from the transfer of program funding related to Communications from Treasury Board Secretariat and the Public Service Commission and technical adjustment to the Statutory Item "Contributions to employee benefit plans."

Please refer to Table 1 and Table 2 for description of significant variances.

4.9 Table 6—Details on Transfer Payment Programs (TPPs)

1) Name of transfer payment program: Youth Internship Program (Voted)		
2) Start date: October 1997 (1st year program); September 2000 (renewed permanent program)	**3) End date:** Ongoing program	**4) Total funding:** $154.7 million

5) Description of transfer payment program:

Sponsored by the Public Service Human Resources Agency of Canada and delivered in partnership with the YMCA, the Federal Public Sector Youth Internship Program places interns in host federal government organizations. Its main objective is to enable unemployed or under-employed young Canadians between the ages of 15 and 30 to acquire the experience and skills they need to enter and fully participate in the labour market.

6) Objective(s), expected result(s) and outcome(s):

Objective(s): Through developmental internships at federal public service work sites, provide unemployed and under-employed Canadian youth an opportunity to develop employability skills and gain essential experience needed to secure future employment.

Expected result(s): The program will ensure the fair distribution of internship opportunities across Canada based on provincial and territorial rates of youth unemployment and the presence of federal government operations capable of offering interesting and diverse learning opportunities.

The internships will provide work experience and help develop transferable skills that will increase the employability of youth.

Upon completion of the internship, participants will be better equipped to find employment, become self-employed or make the decision to complete their education.

Outcome(s): Internship opportunities in each province and territory are created and funded in proportion to the distribution of unemployed youth and the presence of federal institutions.

Some 28 per cent of internship opportunities are created and funded in rural areas (that is, outside metropolitan census areas), ensuring that youth from rural areas are able to participate in the program.

At least 50 per cent of internship opportunities are set aside for youth-at-risk.

Over 50 per cent of participants who complete the internship either find employment within a year of leaving the program or return to school.

Fifty per cent of participants receive additional support from the YMCA, such as counselling and life-skills training.

7) Achieved results or progress made:

In 2004–05, approximately 1,000 youth participated in nine-month internship opportunities in host departments, agencies or Crown corporations across Canada. The distribution of the opportunities was based on provincial and territorial rates of youth unemployment and the availability of federal government operations capable of offering learning opportunities. Over 38 per cent of internship opportunities were created in rural areas (that is, outside census metropolitan areas).

Fifty per cent of program participants were youth-at-risk (that is, youth with incomplete high school, youth who are single parents, Aboriginal youth and youth living in the streets). These youth also received counselling and life-skills training from the YMCA.

Program results are monitored, in part, through an extensive survey regime of participants during the internship experience as well as 12, 24 and 36 months after completion. In addition, Goss Gilroy Inc. was retained in May 2004 to conduct a summative evaluation of the program results. The results were positive:

- Data on employment outcomes is consistent. 61 per cent of survey respondents were employed 12 months after participation and 75 per cent were employed between 24 and 36 months after participation;
- Significant return to school outcomes were noted. After 24 months, 18 per cent of youth surveyed had returned to school, full or part time.

Regular financial audits of the recipient are conducted by Consulting and Audit Canada. The financial audit report for 2004–05 is positive.

The planned spending for 2004–05 was originally $16.2 million. A total of $16.082 million was spent in 2004–05 for the remuneration of interns and youth support services.

($ thousands)	**8)** Actual Spending 2002–03[2]	**9)** Actual Spending 2003–04	**10)** Planned Spending 2004–05	**11)** Total Authorities 2004–05	**12)** Actual Spending 2004–05	**13)** Variance(s) between 10 and 12
14) Public Service Human Resources Management Agency of Canada						
15) Total contributions	—	16,175	16,200	16,200	16,082	118
16) Total transfer payment program	—	16,175	16,200	16,200	16,082	118
17) Comments on variances: funding uncertainties						
18) Significant evaluation finding and URL to last evaluation: Summative evaluation and financial audit: http://www.hrma-agrh.gc.ca/reports-rapports/sefpsyip-espsjspf_e.asp;						

1) The decision has been made to integrate the Youth Internship Program with the Youth Employment Strategy led by Human Resources and Skills Development Canada. Both programs were targeted at youth facing barriers to employment. This will ensure better and more cost-effective delivery of programs aimed at helping youth make a successful transition to the workplace. (Human Resources and Skills Development Canada only became effective on April 1, 2005, and is not done yet.)

2) The Youth Internship Program was under Treasury Board Secretariat in 2002–03.

4.10 Horizontal initiatives

In keeping with the March 2003 *Action Plan for Official Languages*, the Agency has made significant progress in creating an exemplary public service in terms of delivering service to Canadians, creating a work environment conducive to the use of both official languages in bilingual regions, and ensuring that English-speaking and French-speaking Canadians have equal opportunities for employment and advancement in the federal public service.

In support of these undertakings, the Agency managed two innovation funds and undertook a review of official languages policies with new policies on Language of Work and Official Languages For Human Resources Management that came into effect in April 2004 and a Phase II of this review that will be completed in 2005. It also undertook a number of initiatives aimed at informing and sensitizing public servants to official languages issues; further utilized its official languages networks—most notably the Network of Official Languages Champions and Directors of Official Languages; and developed tools to support federal institutions in the promotion of linguistic duality. Finally, the Agency's expertise and monitoring capacity in the area of official languages have been strengthened and new tools have been developed in this area. Good progress has been made in clarifying accountabilities, promoting official languages in all aspects of government activities and championing linguistic duality as intrinsically linked to the fundamental values of the Public Service.

4.11 Useful Internet addresses

Public Service Human Resources Management Agency of Canada
http://www.hrma-agrh.gc.ca/index_e.asp

Table showing the Agency's responsibilities
http://www.hrma-agrh.gc.ca/common/resp_e.asp
Human Resources Management Modernization
http://www.hrma-agrh.gc.ca/hrmm-mgrh/index_e.asp
Classification Modernization
http://www.hrma-agrh.gc.ca/classification/index_e.asp
Leadership Network
http://www.hrma-agrh.gc.ca/leadership/ld_e.asp
Values and Ethics
http://www.hrma-agrh.gc.ca/veo-bve/index_e.asp
Employment Equity
http://www.hrma-agrh.gc.ca/ee/index_e.asp
Official Languages
http://www.tbs-sct.gc.ca/ollo/index_e.asp
Public Service Modernization Act
http://laws.justice.gc.ca/en/p-33.4/
Values and Ethics Code for the Public Service
http://www.hrma-agrh.gc.ca/veo-bve/vec-cve/vec-cve_e.asp
Policy on the Prevention and Resolution of Harassment in the Workplace
http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/hrpubs/hw-hmt/hara_e.asp
Policy on the Internal Disclosure of Information Concerning Wrongdoing in the Workplace
http://www.tbs-sct.gc.ca/veo-bve/common/policies-politiques_e.asp
Policy on the Indemnification of and Legal Assistance for Crown Servants
http://www.tbs-sct.gc.ca/veo-bve/common/policies-politiques_e.asp
Policy for Continuous Learning in the Public Service of Canada
http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/hrpubs/tb_856/pclpsc-pacfpc_e.asp
Employment Equity Act
http://laws.justice.gc.ca/en/E-5.401/index.html
Official Languages Act
http://laws.justice.gc.ca/en/O-3.01/index.html
Results for Canadians
http://www.tbs-sct.gc.ca/res_can/rc_bro_e.asp
Treasury Board (portfolio)
http://www.tbs-sct.gc.ca/common/us-nous_e.asp
Canada School of Public Service
http://www.myschool-monecole.gc.ca/main_e.html
Public Service Human Resources Management Agency of Canada
http://www.hrma-agrh.gc.ca/index_e.asp
Treasury Board Secretariat
http://www.tbs-sct.gc.ca/index_e.asp

BUDGET DES DÉPENSES

Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada

Rapport sur le rendement

Pour la période se terminant
le 31 mars 2005

Canada

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement.

Le Budget des dépenses du gouvernement du Canada est divisé en plusieurs parties. Commençant par un aperçu des dépenses totales du gouvernement dans la Partie I, les documents deviennent de plus en plus détaillés. Dans la Partie II, les dépenses sont décrites selon les ministères, les organismes et les programmes. Cette partie renferme aussi le libellé proposé des conditions qui s'appliquent aux pouvoirs de dépenser qu'on demande au Parlement d'accorder.

Le *Rapport sur les plans et les priorités* fournit des détails supplémentaires sur chacun des ministères ainsi que sur leurs programmes qui sont principalement axés sur une planification plus stratégique et les renseignements sur les résultats escomptés.

Le Rapport sur le rendement met l'accent sur la responsabilisation basée sur les résultats en indiquant les réalisations en fonction des prévisions de rendement et les engagements à l'endroit des résultats qui sont exposés dans le *Rapport sur les plans et les priorités*.

Le Budget des dépenses, de même que le budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du chef du Canada,
représentée par le président du Conseil du Trésor, 2005

No de catalogue BT31-4/96-2005
ISBN 0-660-62958-5

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à www.tbs-sct.gc.ca
Ce document est disponible en médias substituts sur demande.

Nota : Pour ne pas alourdir le texte français, le masculin est utilisé pour désigner tant les hommes que les femmes.

En vente au Canada chez votre libraire local ou par la poste
auprès des Éditions du gouvernement du Canada – TPSGC
Ottawa, Canada K1A 0S9

Téléphone : (613) 941-5995
Télécopieur : (613) 954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)
Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)
Internet : http://publications.gc.ca

Avant-propos

Le gouvernement du Canada améliore sans cesse ses pratiques de gestion, ce qui constitue pour lui une priorité depuis le dépôt au Parlement, au printemps 2000, du document intitulé *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes : Un cadre de gestion pour le gouvernement du Canada*. Dans sa poursuite de l'excellence en gestion, le gouvernement envisage d'offrir aux Canadiens : un gouvernement à l'écoute, qui sert bien ses citoyens et qui est administré comme une seule et même entité cohérente; un gouvernement innovateur, qui est appuyé par une fonction publique hautement qualifiée, en mesure de bien tirer parti de toute l'information à sa disposition et de faire un usage optimal des fonds publics, tout en tenant compte des risques éventuels; et un gouvernement redevable, qui rend compte clairement et ouvertement de son rendement au Parlement et aux Canadiens et aux Canadiennes.

Les rapports ministériels sur le rendement jouent un rôle de premier plan dans le cycle de planification, de suivi, d'évaluation ainsi que de communication des résultats au Parlement et aux citoyens. Ils sont au cœur même de l'application du concept du gouvernement redevable.

Les ministères et les organismes sont invités à rédiger leurs rapports en appliquant les principes pour l'établissement de rapports publics efficaces (voir le *Guide pour la préparation des rapports ministériels sur le rendement 2004-2005* : http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr1/04-05/guidelines/guide_f.asp). Selon ces derniers, un rapport ne peut être efficace que s'il présente un tableau du rendement qui soit non seulement cohérent et équilibré mais bref et pertinent. Un tel rapport doit insister sur les résultats - soit les avantages dévolus aux Canadiens et aux Canadiennes et à la société canadienne - et il doit refléter ce que l'organisation a pu contribuer à ces résultats. Il doit mettre le rendement du ministère en contexte, faire le lien entre le rendement et les engagements antérieurs, expliquer les changements ainsi que décrire les risques et les défis auxquels le ministère a été exposé en répondant aux attentes sur le rendement. Le rapport doit aussi souligner les réalisations obtenues en partenariat avec d'autres organisations gouvernementales et non-gouvernementales. Et comme il est nécessaire de dépenser judicieusement, il doit exposer les liens qui existent entre les ressources et les résultats. Enfin, un tel rapport ne peut être crédible que si le rendement décrit est corroboré par la méthodologie utilisée et par des données pertinentes.

Le présent rapport ministériel sur le rendement (ainsi que ceux de nombreux autres ministères et organismes) peut être consulté sur le site Web du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada à l'adresse suivante : http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/estime.asp . Les lecteurs qui désireraient un aperçu global des efforts déployés par le gouvernement du Canada afin d'améliorer la qualité de vie peuvent lire *Le rendement du Canada 2005*, qu'on peut également consulter à l'adresse Internent précitée. Ce rapport est structuré autour de trois grands thèmes (économie durable, fondements sociaux du Canada et la place du Canada dans le monde) et sa version électronique renferme des liens avec les rapports ministériels sur le rendement pertinents. *Le rendement du Canada 2005* renferme également un aperçu spécial des efforts déployés par le gouvernement afin d'améliorer le bien-être des Autochtones.

Le gouvernement du Canada s'est engagé à améliorer sans cesse les rapports qu'il présente au Parlement et aux Canadiens et aux Canadiennes. Par leurs observations et leurs suggestions, les lecteurs peuvent contribuer grandement à améliorer, au fil du temps, la qualité des rapports ministériels sur le rendement et autres rapports.

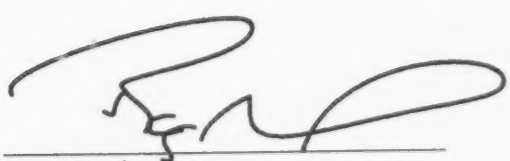
Les observations ou les questions peuvent être adressées à :

Direction de la gestion axée sur les résultats
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
L'Esplanade Laurier
Ottawa (Ontario) K1A 0R5
OU à : rma-mrr@tbs-sct.gc.ca

Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada

Rapport sur le rendement

Pour la période se terminant le 31 mars 2005



Reg Alcock
Président du Conseil du Trésor du Canada et ministre responsable de la Commission canadienne du blé

Pour plus de renseignements :

Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada
90, rue Sparks, pièce 820
Ottawa, Ontario

Site Web : http://www.hrma-agrh.gc.ca/index_f.asp

1 800-O-Canada

Afin de ne pas alourdir le texte, le masculin est utilisé pour désigner tant les hommes que les femmes.

Table des matières

Partie I : Messages 1

1.1 Message du ministre 1

1.2 Déclaration de représentation de la direction 3

Partie II : Aperçu 4

2.1 Notre raison d'être et notre résultat stratégique 4

2.2 Nos principales fonctions dans le portefeuille du Conseil du Trésor 4

2.3 Notre cadre de planification stratégique 5

2.4 Sommaire des ressources financières et humaines de l'Agence 6

2.5 Aperçu du rendement ministériel 7

Partie III : Rendement détaillé par activité de programme 15

3.1 Une gestion des ressources humaines modernisée et une responsabilisation accrue 15

3.2 Un leadership efficace, et conforme à l'éthique, et un milieu de travail de qualité 29

3.3 Une fonction publique représentative et accessible 37

3.4 Administration de l'Agence – une organisation viable à rendement élevé 44

Partie IV : Renseignements complémentaires 49

4.1 Notre structure organisationnelle au 31 mars 2005 49

4.2 Tableau récapitulatif du rendement ministériel 50

4.3 Réponses aux rapports du Bureau du vérificateur général et des comités parlementaires 57

4.4 Tableau 1 - Comparaison entre les dépenses prévues et les dépenses réelles 59

4.5 Tableau 2 - Utilisation des ressources par activité de programme 60

4.6 Tableau 3 - Postes votés et législatifs 62

4.7 Tableau 4 - Coût net du ministère 63

4.8 Tableau 5 - Besoins en ressources par organisation et par activité 64

4.9 Tableau 6 - Détails des programmes de paiements de transfert (PPT) 67

4.10 Initiatives horizontales 69

4.11 Adresses Internet utiles 70

Partie I : Messages

1.1 Message du ministre

En qualité de ministre responsable de l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada (l'Agence), j'ai le plaisir de présenter le Rapport sur le rendement de l'Agence pour la période du 1er avril 2004 au 31 mars 2005.

Créée le 12 décembre 2003 afin de moderniser la fonction publique et de promouvoir l'excellence dans la gestion des ressources humaines, l'Agence dépose son premier rapport sur le rendement couvrant une année financière complète.

Tel qu'il a été indiqué dans les deux derniers budgets, le gouvernement s'est engagé à renforcer et à moderniser la gestion de la fonction publique.

Ultimement, la bonne gestion repose sur les individus. Pour réussir, une telle transformation exige, avant tout, une fonction publique hautement qualifiée, compétente et bien équipée. C'est justement la raison pour laquelle l'Agence a été établie. Avec elle, la fonction publique possède maintenant l'institution dont elle avait besoin pour mieux se concentrer sur l'aspect de la gestion des ressources humaines en ce qui a trait à la vision du gouvernement pour une gestion moderne de la fonction publique.

D'ailleurs, la contribution de l'Agence aux efforts de modernisation du gouvernement a commencé à porter fruit avec des améliorations notables dans des secteurs clés.

La mise en œuvre de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique* (LMFP) se déroule selon les échéances prévues. D'importants éléments de la Loi sont déjà entrés en vigueur et le travail préparatoire pour que les ministères soient en mesure d'exercer leurs nouvelles responsabilités a été achevé à temps. C'est une réalisation majeure pour toutes les organisations de la fonction publique, y compris les syndicats, qui ont fait preuve de partenariat et d'engagement en faveur de cette modernisation.

La *Loi sur l'École de la fonction publique du Canada* est entrée en vigueur le 1er avril 2004 et offre aux fonctionnaires ainsi qu'à leurs organisations une approche intégrée et ciblée en matière d'apprentissage. La *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique* (y compris les modifications apportées à la *Loi sur la gestion des finances publiques*) est entrée en vigueur le 1er avril 2005 et a jeté les bases, dans chaque ministère et organisme, de relations patronales-syndicales plus collaboratives et plus constructives. Finalement, il est prévu que d'ici la fin de l'année 2005, la *Loi sur la modernisation de la fonction publique* sera entièrement mise en œuvre avec l'entrée en vigueur de la nouvelle *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* en décembre

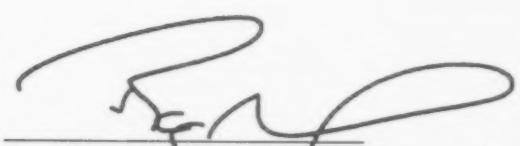
prochain. Cette Loi donnera davantage de flexibilité aux gestionnaires pour embaucher les personnes qualifiées dont ils ont besoin, au moment et à l'endroit qui convient, tout en respectant rigoureusement, dans leurs décisions, les valeurs les plus élevées en matière d'intégrité et de reddition de comptes.

La mise en œuvre efficace de ces lois a été facilitée par d'excellents progrès dans la mise en place d'initiatives non législatives mais essentielles, y compris la réforme du système de classification, l'établissement de systèmes plus efficaces et intégrés de planification des ressources humaines et de responsabilisation, ainsi que le soutien constant donné aux ministères et organismes pour qu'ils puissent mettre en place des modèles de prestation des services de gestion des ressources humaines plus efficients.

D'autres initiatives essentielles ont aussi été entreprises au cours de l'année dernière afin de soutenir le développement d'effectifs hautement compétents et de cadres guidés par les normes d'éthique les plus rigoureuses. Plus particulièrement, des mesures importantes ont été prises pour renforcer les exigences en matière de formation pour tous les fonctionnaires ainsi que pour mieux intégrer la gestion et le perfectionnement des cadres à tous les niveaux. D'autre part, grâce à des activités importantes de sensibilisation et d'apprentissage, l'Agence a continué de promouvoir et d'intégrer le Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique du Canada dans les activités quotidiennes de tous les fonctionnaires. Des progrès importants ont également été accomplis dans le développement de la *Loi sur la protection des fonctionnaires dénonciateurs* (projet de loi C-11), qui fut ré-introduit au Parlement par le gouvernement après l'élection de juin 2004.

Enfin, malgré certains défis spécifiques, l'Agence a continué de réaliser des avancés quant aux engagements en matière d'équité en emploi et de langues officielles.

Au nom de tous les Canadiens, j'aimerais remercier tous les fonctionnaires fédéraux de leur excellent travail, de leur professionnalisme et de leur dévouement à l'intérêt public. J'invite également tous les parlementaires et tous les Canadiens à lire ce Rapport et à reconnaître l'intérêt commun que nous portons à soutenir l'excellence au sein de la fonction publique.



Le président du Conseil du Trésor du Canada et
ministre responsable de la Commission canadienne du blé,
Reg Alcock

1.2 Déclaration de représentation de la direction

Je soumets, en vue de son dépôt au Parlement, le Rapport ministériel sur le rendement (RMR) de 2004-2005 de l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada.

Ce document a été préparé en fonction des principes de reddition de comptes contenus dans le *Guide pour la préparation de la Partie III du Budget des dépenses : Rapports sur les plans et les priorités du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada* :

- Il est conforme aux exigences particulières de reddition de comptes;
- Il est fondé sur une architecture des activités des programmes approuvée;
- Il présente des renseignements uniformes, complets, équilibrés et précis;
- Il offre un modèle de responsabilisation pour les résultats visés ou atteints avec les ressources et les autorités allouées;
- Il fait état des sommes en fonction des dépenses approuvées selon le Budget des dépenses et les Comptes publics du Canada.

Michelle Chartrand

Michelle Chartrand, présidente
Agence de gestion des ressources
humaines de la fonction publique du Canada

Partie II : Aperçu

2.1 Notre raison d'être et notre résultat stratégique

Notre raison d'être est de moderniser et de favoriser de façon continue l'excellence dans la gestion des ressources humaines et le leadership dans la fonction publique

Voici le premier *Rapport sur le rendement* de l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada (l'Agence) pour un exercice complet. L'Agence a été créée il y a un peu plus d'un an, soit le 12 décembre 2003. Sa création repose sur la nécessité de revigorer, de renforcer et de moderniser la gestion des ressources humaines (RH) dans la fonction publique, notamment par la mise en œuvre de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique* (LMFP), qui a reçu la sanction royale le 7 novembre 2003.

Nos résultats pour les Canadiens…

Au moyen de la LMFP et d'autres outils, l'Agence cherche à offrir le leadership et l'orientation nécessaires pour favoriser et maintenir une gestion des ressources humaines et un leadership modernes, efficaces et axés sur les résultats dans la fonction publique. En visant l'excellence dans la gestion des RH, l'Agence a pour objectif ultime d'aider les organismes de la fonction publique à offrir des services de qualité aux Canadiens, tout en respectant les valeurs d'intégrité, de transparence et de responsabilisation.

En conséquence, l'Agence sert les Canadiens en s'efforçant de mettre en place ***la meilleure fonction publique au monde dotée d'un effectif et d'un milieu de travail hors pair.***

Notre *résultat stratégique* est une fonction publique moderne, professionnelle, vouée à l'intérêt public, soutenant les ministres dans un cadre de gouvernance démocratique, représentative de la population canadienne et servant les Canadiens avec excellence dans la langue officielle de leur choix, grâce à des employés dirigés efficacement et conformément à l'éthique dans un milieu de travail de grande qualité qui respecte leurs droits linguistiques.

2.2 Nos principales fonctions dans le portefeuille du Conseil du Trésor

L'Agence fait partie du portefeuille du Conseil du Trésor du Canada. À titre de gestionnaire général et d'employeur de la fonction publique, le Conseil du Trésor du Canada gère les responsabilités du gouvernement sur le plan des finances, du personnel et de l'administration. Le portefeuille du Conseil du Trésor comprend trois organismes qui exercent des responsabilités distinctes pour soutenir le rôle du Conseil en tant qu'employeur : le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (le Secrétariat), l'École de la fonction publique du Canada (l'École) et enfin, l'Agence.

- Le Secrétariat fournit aide et conseils aux ministres du Conseil du Trésor dans l'exercice de leurs responsabilités liées à l'optimisation des ressources et il surveille les fonctions de la gestion financière dans les ministères et organismes. Au titre de la gestion des RH, le Secrétariat gère la rémunération, les pensions, les avantages sociaux et les relations de travail.

- L'École veille à ce que les fonctionnaires aient accès à la formation commune dont ils ont besoin pour bien servir les Canadiens.

- L'Agence regroupe la plupart des fonctions liées à la gestion des RH, qui touchent la planification des RH et la responsabilisation (y compris la recherche, l'analyse démographique et le Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux); la mise en œuvre et la gestion de la LMFP et la réforme du système de classification dans la fonction publique; les politiques en matière d'emploi; le perfectionnement en leadership (notamment le Programme de gestion du rendement pour les cadres supérieurs); les valeurs et l'éthique (notamment le harcèlement en milieu de travail, le mieux-être en milieu de travail et la conciliation travail-famille); l'équité en emploi et la diversité; et enfin, les langues officielles.

  On peut obtenir plus de renseignements sur les domaines de responsabilité de l'Agence sur le site Web suivant : Tableau des responsabilités de l'Agence.

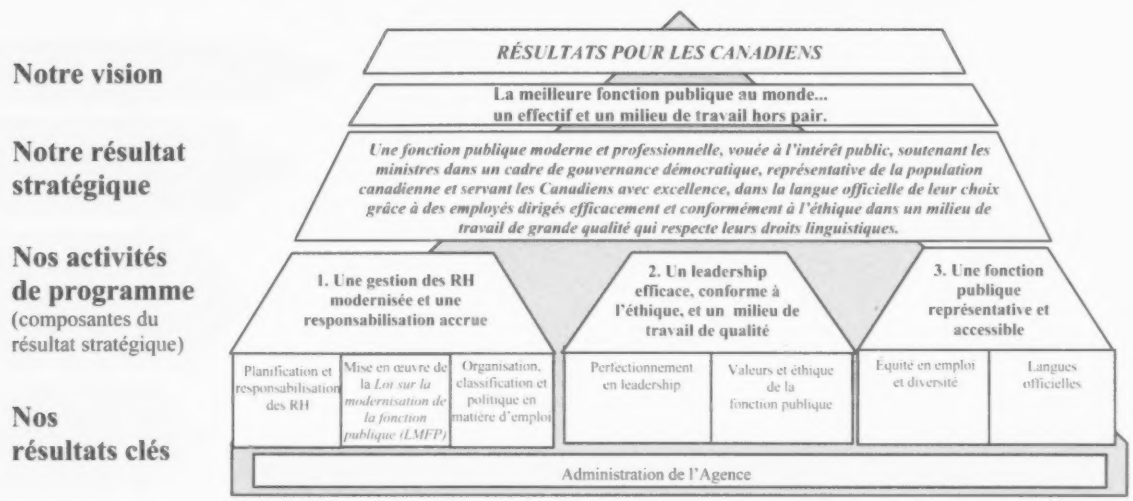
2.3 Notre cadre de planification stratégique

Comme il est indiqué ci-dessous, pour s'assurer d'atteindre son résultat stratégique et d'obtenir des résultats pour les Canadiens, l'Agence a articulé ses plans et priorités pour 2004-2005 autour de trois activités de programmes axées sur les résultats (ou composantes de résultats stratégiques) :

Nos activités de programme

1. **Une gestion des RH modernisée et une responsabilisation accrue**
2. **Un leadership efficace, conforme à l'éthique, et un milieu de travail de qualité**
3. **Une fonction publique représentative et accessible**

Chacune de ces trois activités de programme est divisée en résultats clés qui sont étroitement reliés et qui respectent la structure de l'Agence en matière d'organisation, de reddition de comptes et de responsabilisation de l'Agence exposée à la section 4.1.



2.4 Sommaire des ressources financières et humaines de l'Agence

Ressources financières (en milliers de dollars) :

Dépenses prévues	Autorisations totales	Dépenses réelles
92 219 $	**97 415 $** (a)	**93 983 $** (b)

(a) L'augmentation totale de 5,2 millions de dollars des autorisations totales pour 2004-2005 par rapport au total des dépenses prévues pour 2004-2005 est principalement attribuable aux fonds reçus pour la mise en œuvre de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique* par l'entremise du Budget supplémentaire des dépenses et au réaménagement sur les deux prochaines années, des fonds liés au Programme d'équité en emploi pour l'initiative *Faire place au changement*.

(b) Le montant total des dépenses réelles de 94 millions de dollars englobe les salaires des participants aux programmes de perfectionnement professionnel (10,6 millions de dollars) pour quelque 80 équivalents temps plein qui ne sont pas comptés dans les ressources humaines réelles (équivalents temps plein) établies à 477 dans le tableau ci-dessous.

Ressources humaines (équivalents temps plein) :

Prévues	Réelles
439	**477**

Ressources financières par activités de programme (composantes du résultat stratégique) :

Activités de programme 2004-2005 (composantes du résultat stratégique)	**Type**	**Dépenses prévues** (000 $)	**Autorisations totales** (000 $)	**Dépenses réelles** (000 $)	**État d'avancement global**
Une gestion des RH modernisée et une responsabilisation accrue	Continue	25 550	31 004	29 074	Progrès conformes aux plans (c)
• Mettre en œuvre la LMFP • Moderniser le système de classification de la fonction publique • Établir des systèmes efficaces et intégrés de planification des RH et de responsabilisation					
Un leadership efficace, conforme à l'éthique, et un milieu de travail de qualité	Continue	51 316	51 356	49 958	Progrès conformes aux plans (c)
• Favoriser un renouvellement fort, efficace et constant du leadership • Favoriser et renforcer les valeurs et l'éthique dans la fonction publique					
Une fonction publique représentative et accessible	Continue	15 353	15 055	14 951	Progrès conformes aux plans malgré des défis dans certains secteurs (c)
• Réaliser et maintenir les engagements au titre de l'équité en emploi • Réaliser et maintenir les engagements au titre des langues officielles					
Total pour l'Agence		**92 219**	**97 415**	**93 983**	

(c) Pour le détail des progrès réalisés, veuillez consulter le Tableau récapitulatif du rendement ministériel à la section 4.2.

2.5 Aperçu du rendement ministériel

L'exercice 2004-2005 a constitué un point tournant pour la gestion des RH dans la fonction publique et la première année de fonctionnement complète pour l'Agence, créée en décembre 2003.

Cette section présente un aperçu des activités et réalisations les plus importantes pour les trois activités de programme de l'Agence : une gestion des RH modernisée et une responsabilisation accrue; un leadership efficace, conforme à l'éthique, et un milieu de travail de qualité; et une fonction publique représentative et accessible. On trouve également un tableau récapitulatif à la section 4.2 du présent rapport.

Comme il est indiqué ci-dessous, en plus de l'établissement et du positionnement d'un nouvel organisme central, on a jeté en 2004-2005 les bases essentielles pour moderniser la gestion des RH dans la fonction publique. Les efforts ont commencé à porter fruit dans plusieurs secteurs clés.

2.5.1 Une gestion des RH modernisée et une responsabilisation accrue

La législation en matière de RH n'a presque pas changé depuis les quarante dernières années. Les éléments essentiels à une gestion moderne des RH sont devenus désuets, trop complexes et trop rigides pour s'adapter aux besoins actuels et futurs de la fonction publique.

Dans le but de relever ces défis, l'Agence a articulé ses plans et priorités pour 2004-2005 autour de trois résultats clés : la mise en œuvre de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique* (LMFP); la réforme du système de classification de la fonction publique; et l'établissement de systèmes efficaces et intégrés de planification des RH et de responsabilisation.

Voici un survol des principaux progrès réalisés en 2004-2005 à l'égard de ces trois priorités. Plus de détails sont donnés à la partie III du présent rapport.

La mise en œuvre de la LMFP se poursuit comme prévu et les efforts de modernisation ont commencé à porter fruit dans la fonction publique…

La LMFP, qui a reçu la sanction royale le 7 novembre 2003, est le plus important changement apporté depuis 35 ans à la façon dont la fonction publique embauche, gère et dirige ses employés. En étroite collaboration avec tous les intervenants, l'Agence a la responsabilité de diriger la mise en œuvre de la LMFP sur une période de deux années et demie.

L'exercice 2004-2005 a été la première année complète de mise en œuvre de la LMFP, et l'Agence a réussi à relever plusieurs défis avec succès. En effet, bien que la Loi ait été approuvée plus tard que prévu, l'Agence affiche des résultats positifs pour la mise en œuvre de la LMFP en 2004-2005, et les efforts de modernisation atteignent leurs objectifs.

Les principales composantes de la LMFP sont entrées en vigueur et, d'ici la fin de l'année, toutes les autres composantes de la loi seront mises en place. Il convient de souligner notamment que la *Loi sur l'École de la fonction publique du Canada* est entrée en vigueur le 1er avril 2004, que la *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique* (y compris les modifications apportées à la *Loi sur la gestion des finances publiques*) est entrée en vigueur le 1er avril 2005, et que la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* entrera en vigueur en décembre 2005.

En outre, la première série de changements organisationnels s'est relativement bien déroulée, notamment le transfert à l'Agence de certaines fonctions de la Commission de la fonction publique du Canada, ainsi que la création de l'École de la fonction publique du Canada et du Tribunal de la dotation de la fonction publique.

Les travaux d'élaboration sont en majeure partie terminés et les organismes ont commencé à rendre compte de leur état de préparation depuis décembre 2004. Jusqu'à maintenant, les ministères et organismes ont été prêts à assumer leurs nouvelles responsabilités en temps voulu, au fur et à mesure que les composantes de la Loi entraient en vigueur. Pour l'avenir, nous prévoyons que le projet se réalisera dans les délais prévus et que tous les intervenants seront

prêts pour l'entrée en vigueur de la nouvelle *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* en décembre 2005.

Par ailleurs, les travaux visant à déterminer les répercussions des changements de la LMFP sur les politiques, les processus et les systèmes de RH sont en grande partie terminés et les autres travaux sont bien avancés. Les ébauches de politiques et les instruments, y compris les outils accessibles sur le Web, ont été mis à la disposition des ministères et organismes, et les activités de communication, d'apprentissage et de promotion du changement culturel ont été et continuent d'être mises en œuvre de façon intensive à l'échelle du pays.

L'Agence a aussi établi des stratégies rigoureuses pour la gestion de projet et réalise des progrès appréciables dans la mise en œuvre du cadre et des systèmes nécessaires pour contrôler l'efficacité de la LMFP à long terme et pour en rendre compte, ainsi que pour remplir les nouvelles exigences législatives liées à la présentation d'un rapport annuel au Parlement sur l'état de la gestion des RH dans la fonction publique.

Enfin, les commentaires formulés dans le dernier rapport de la vérificatrice générale du Canada ont été positifs en général et confirment que des progrès importants ont été accomplis jusqu'à maintenant sur les principaux aspects de la mise en œuvre de la LMFP.

La réforme de la classification a commencé à porter fruit et à produire des résultats tangibles pour les spécialistes qui œuvrent dans le domaine de la classification…

Pour être vraiment efficace, la modernisation de la gestion des RH nécessite également un système de classification efficace. Afin d'avoir un système de dotation équitable, simplifié et souple, il faut se doter de normes de classification modernes et non sexistes qui peuvent s'adapter à l'évolution du travail. Cependant, certains éléments du système de classification étaient devenus désuets et le Conseil du Trésor a décidé, en 2002, d'entreprendre une réforme pluriannuelle du système de classification et d'en confier la direction à l'Agence.

Le document *Modernisation du système de classification - Rapport annuel 2003-2004* décrit les étapes clés qui ont été franchies depuis le début de la réforme en 2002. La réforme entreprise depuis trois ans va bon train, et les efforts ont commencé à porter fruit.

En 2004-2005, l'Agence a modernisé les normes de classification de plusieurs groupes professionnels et entrepris des études de faisabilité et des projets de conception pour d'autres initiatives de modernisation des normes. Les principales politiques habilitantes et lignes directrices ont été mises à jour et simplifiées, et les rôles et les responsabilités en matière de classification ont été clarifiés.

De plus, des progrès considérables ont été accomplis en vue de rétablir la capacité du système de classification dans les ministères et les organismes. On a notamment adopté des approches ciblées visant à attirer et maintenir en poste des spécialistes qualifiés; un nouveau programme d'apprentissage a été défini pour les conseillers en organisation et en classification; de nouveaux programmes d'apprentissage et de formation ont été mis en œuvre et/ou sont en voie

d'élaboration; et de nouveaux outils sont disponibles sur le Web afin d'appuyer la création d'un système moderne de services partagés pour les conseillers en organisation et en classification.

Enfin, plusieurs activités de surveillance du système de classification actuel ont été exercées en mettant un accent particulier sur les examens horizontaux de certains groupes professionnels et sur un certain nombre de petits ministères et organismes. Les premiers travaux visant à déterminer les coûts fondamentaux de la modernisation des normes de classification sont terminés. Même si les progrès ont été plus lents que prévu, la conception d'un système plus complet de contrôle des coûts se poursuit.

L'exercice 2004-2005 a été un point tournant pour le rétablissement des capacités de planification et de responsabilisation en matière de RH dans la fonction publique…

Les organismes de la fonction publique ont besoin d'être appuyés par des processus efficaces et intégrés de planification des RH et des activités, ainsi que par des systèmes rigoureux de reddition de comptes couvrant tous les aspects de la gestion des RH. L'exercice 2004-2005 a été un point tournant pour le rétablissement des capacités de planification et de responsabilisation en matière de RH dans la fonction publique. Des éléments essentiels ont été mis en place en prévision de la première année d'intégration du cycle de planification des RH et du cycle de planification opérationnelle, en 2005-2006.

À la suite de recherches et de vastes consultations, une *trousse d'outils*, un *calendrier* et une *liste de contrôle de la planification intégrée des RH et des activités* ont été conçus et des activités de communication à grande échelle ont été entreprises pour préparer la fonction publique à cette transformation. L'Agence a collaboré avec les planificateurs et les spécialistes des RH des ministères et organismes, et avec les planificateurs opérationnels du Secrétariat, et elle a mis sur pied un Centre d'excellence. Des ateliers sur la trousse d'outils ont été présentés à plus de 1 200 employés dans tout le pays afin d'expliquer la façon d'intégrer la planification des RH à la planification opérationnelle.

En partenariat avec l'École de la fonction publique du Canada, l'Agence a commencé à mettre au point un programme complet de planification des RH qui fera partie intégrante des exigences d'apprentissage de base prévues pour les gestionnaires et les spécialistes des RH. On procède actuellement à la conception d'outils d'apprentissage et de formation et d'une nouvelle version du cours sur la planification des RH.

De plus, un projet visant à assurer le transfert sécuritaire des dossiers électroniques des employés entre les ministères a été entrepris. Ce projet représente une première étape vers la création d'une base de données sur les employés centralisée et accessible à tous les ministères et organismes. Une analyse du contexte a été menée pour aider les gestionnaires à déterminer les besoins actuels et futurs dans la fonction publique.

Enfin, l'Agence a réalisé des progrès considérables en vue d'établir les obligations en matière de gestion des RH. Des indicateurs de base ont été définis pour faire en sorte que la surveillance s'appuie sur des normes cohérentes dans tous les ministères et organismes.

2.5.2 Un leadership efficace, conforme à l'éthique, et un milieu de travail de qualité

Un leadership compétent, conforme à l'éthique, responsabilisé et dynamique est essentiel au succès de la modernisation de la gestion des RH et du rétablissement de la confiance dans la fonction publique. De plus, les cadres doivent bien comprendre leurs nouvelles responsabilités et la façon de s'en acquitter, particulièrement dans le contexte de la mise en application de la LMFP.

En conséquence, les plans et les priorités de l'Agence pour 2004-2005 ont été articulés autour de deux résultats clés : favoriser un renouvellement fort, efficace et constant du leadership et favoriser et renforcer les valeurs et l'éthique dans la fonction publique.

Voici un survol des principaux progrès réalisés en 2004-2005 pour chacune de ces priorités. Pour obtenir plus de détails, veuillez consulter la partie III du présent rapport.

Des éléments essentiels sont mis en place pour faire en sorte que les fonctionnaires et les dirigeants soient hautement compétents et observent les normes d'éthique les plus élevées…

Tout d'abord, l'Agence a mis au point un cadre stratégique pour l'apprentissage comprenant une politique sur la formation obligatoire qui prévoit des programmes d'orientation pour les employés arrivés à un point stratégique de leur carrière, des activités de formation sur les pouvoirs délégués pour tous les niveaux de la direction et de formation professionnelle pour les spécialistes fonctionnels – les spécialistes des RH, les agents financiers, les vérificateurs internes, ainsi que les spécialistes des acquisitions, de la gestion du matériel et des biens immobiliers. Deuxièmement, un cadre pour l'orientation des nouveaux employés et un recueil de connaissances en matière de gestion et de reddition de comptes dans la fonction publique ont été mis au point. Le recueil permettra de définir les normes de connaissance associées aux programmes d'orientation. Ces travaux seront terminés en 2005-2006. Enfin, le profil des compétences clés en leadership a été révisé, ce qui a permis de mettre à jour et de simplifier les compétences, dont le nombre est passé de 14 à 4. Le profil révisé sera distribué au cours de la prochaine année.

Depuis le 1er avril 2004, tous les programmes de perfectionnement en leadership ont été transférés de la Commission de la fonction publique du Canada à l'Agence. On a donc procédé, en 2004-2005, à l'élaboration d'une nouvelle vision et d'un cadre pour soutenir l'harmonisation et l'intégration des différents volets de ces programmes. Le cadre a été approuvé et les programmes sont actuellement intégrés dans un continuum de leadership allant du superviseur de premier niveau à l'administrateur général. Ces programmes seront mis en œuvre de façon progressive cette année et l'année prochaine. En même temps, dans le but de répondre aux besoins de la collectivité de la gestion financière, des projets pilotes de perfectionnement en leadership ont été entrepris afin de trouver et de former des personnes à potentiel élevé. Nous envisageons des projets pilotes semblables pour les autres collectivités fonctionnelles, notamment celles de la gestion des RH et de la vérification interne.

Enfin, au nombre des réalisations importantes en 2004-2005, mentionnons l'achèvement de l'examen du Programme de gestion du rendement pour les cadres supérieurs (les modifications ont été annoncées officiellement en mars 2005) et la mise en place d'un programme officiel de surveillance continue pour la classification des postes de niveau EX-01 à EX-03 (les postes de niveau EX-04 et EX-05 continuent d'être examinés et approuvés par les ministres du Conseil du Trésor).

La mise en œuvre du Code de valeurs et d'éthique a été soutenue par des activités de sensibilisation et d'apprentissage à grande échelle, une carte routière des valeurs et de l'éthique a été mise au point et la Loi sur la protection des fonctionnaires dénonciateurs d'actes répréhensibles a été présentée au Parlement ...

L'Agence – par l'entremise de son Bureau des valeurs et de l'éthique dans la fonction publique – joue un rôle de leadership en aidant les ministres, les dirigeants de la fonction publique et les fonctionnaires à s'acquitter de leurs responsabilités visant à instaurer et à maintenir une solide culture fondée sur les valeurs et l'éthique dans la fonction publique.

En 2004-2005, un grand nombre d'activités et d'outils de sensibilisation fondamentale et d'apprentissage à grande échelle ont été mis en œuvre après la distribution, à l'automne 2003, du nouveau *Code de valeurs et d'éthique* à plus de 160 000 fonctionnaires.

De plus, le Bureau a rédigé l'ébauche d'une carte routière des valeurs et de l'éthique qui, une fois terminée, aidera les ministères et organismes à gérer, évaluer et améliorer leur rendement en matière de valeurs et d'éthique.

Enfin, l'une des plus remarquables réalisations de l'Agence pour favoriser et renforcer les valeurs et l'éthique dans la fonction publique a été d'aider le gouvernement à rédiger le projet de loi C-11, la *Loi sur la protection des fonctionnaires dénonciateurs d'actes répréhensibles*. Ce projet de loi a d'abord été déposé en 2004, en tant que projet de loi C-25. Après l'élection de juin 2004, le Bureau a aidé le gouvernement à réviser ce projet de loi en tenant compte des principales préoccupations formulées par les parlementaires lors de son examen. Ces révisions ont consolidé les pouvoirs du tiers impartial chargé de faire enquête, renforcé les dispositions liées à la confidentialité et garanti que les agents négociateurs seront consultés dans l'élaboration d'un code de conduite pour le secteur public fédéral.

2.5.3 Une fonction publique représentative et accessible

La fonction publique fédérale doit puiser dans les talents de toute la population pour bâtir un effectif qui reflète fidèlement la diversité linguistique, ethnique et culturelle du Canada.

La *Loi sur l'équité en emploi* engage le gouvernement à atteindre l'égalité dans la représentation et la participation de quatre groupes désignés : les femmes, les Autochtones, les membres des minorités visibles et les personnes handicapées.

La *Loi sur les langues officielles* engage le gouvernement à servir les Canadiens dans la langue officielle de leur choix, à permettre aux employés des régions bilingues de travailler dans la langue de leur choix et à assurer une participation équitable des Canadiens francophones et des Canadiens anglophones.

Bien que la situation se soit grandement améliorée depuis l'entrée en vigueur de ces deux lois, les efforts doivent être poursuivis. On trouve ci-dessous un aperçu des principaux progrès réalisés en 2004-2005 à l'égard de ces priorités. Pour obtenir plus de détails, veuillez consulter la partie III du présent rapport.

Réaliser et maintenir les engagements au titre de l'équité en emploi…

Les données sur la représentation des membres des minorités visibles montrent que nous avons atteint près des trois-quarts de notre objectif lié à la disponibilité au sein de la population active…mais il y a encore des défis à relever

La situation de l'équité en emploi s'est beaucoup améliorée dans la fonction publique depuis l'entrée en vigueur de la Loi en 1996. Les taux de représentation pour les femmes, les Autochtones et les personnes handicapées sont maintenant supérieurs à nos objectifs liés à la disponibilité au sein de la population active. Par contre, il y a encore des défis à relever en ce qui concerne les minorités visibles, même si nous avons déjà atteint près des trois-quarts de notre objectif lié à la disponibilité au sein de la population active.

Parmi nos grandes réalisations en 2004-2005, il convient de mentionner la fin d'une évaluation de l'initiative *Faire place au changement*, une initiative approuvée par le gouvernement en juin 2000 qui vise à augmenter la représentation et la participation des minorités visibles. Nous avons entrepris l'élaboration d'une stratégie intitulée *Faire place au changement - Orientations futures*, qui s'appuie sur les résultats de l'évaluation; nous avons établi des partenariats avec des employés membres des minorités visibles et autochtones partout au Canada en vue de concevoir une stratégie pour l'instauration d'un milieu de travail exempt de racisme dans la fonction publique fédérale. Nous avons intégré l'équité en emploi dans les nouveaux guides sur la planification des ressources humaines et la dotation préparés à l'intention des sous-ministres et de leurs ministères. De plus, l'Agence a convié des gestionnaires et des employés de tous les niveaux à une conférence nationale sur l'équité en emploi afin de discuter des mesures à prendre; elle a tenu des consultations intensives sur les modifications à la *Politique sur l'équité en emploi* et à la *Politique sur l'obligation de prendre des mesures d'adaptation*. Enfin, elle a continué de surveiller les progrès accomplis par les ministères et organismes pour se conformer aux exigences de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*. Cet hiver, l'Agence préparera le *Rapport annuel au Parlement sur l'équité en emploi pour 2004-2005*.

Respecter et maintenir les engagements au titre des langues officielles…

De nouvelles mesures ont été prises pour renouveler le Programme des langues officielles et notre vision de l'instauration d'un changement culturel se précise…

Comme il est mentionné dans le *Rapport annuel sur les langues officielles pour 2003-2004*, notre vision de l'instauration d'un changement culturel se précise. Nous avons poursuivi sur cette voie en 2004-2005 et des progrès ont été réalisés dans tous les secteurs prioritaires définis l'an dernier. Premièrement, nous avons adopté en 2004 un nouveau cycle et un nouveau système pour mesurer le rendement des institutions en matière de langues officielles. L'approche deviendra plus stratégique parce qu'elle permettra de cibler les cas problèmes et les questions d'actualité; les résultats publiés dans le rapport annuel au Parlement seront plus pertinents. Cette nouvelle approche prévoit également un tableau de bord sur la gestion des langues officielles qui trace un portrait précis de la situation dans chacune des institutions. Un projet pilote est en cours.

Deuxièmement, nous réalisons des progrès appréciables en vue d'atteindre l'objectif de créer des instruments de politique plus simples, plus clairs et axés sur les résultats. Des politiques améliorées sont entrées en vigueur le 1er avril 2004 et d'autres politiques ont été examinées au cours de l'année, notamment des instruments de politique sur les communications avec le public et les services au public, ainsi que sur l'utilisation des sites Web et sur les communications électroniques. Ces politiques, qui sont entrées en vigueur le 15 juillet 2005, s'accompagnent de nouveaux outils conçus pour aider les institutions à gérer leur capacité d'offrir aux Canadiens des services dans la langue officielle de leur choix et leur rendement à ce chapitre.

Troisièmement, 25 autres projets novateurs totalisant 1,8 million de dollars ont été approuvés en 2004-2005 dans le cadre du Programme d'innovation en matière de langues officielles afin d'aider les institutions à s'assurer que les langues officielles font partie intégrante de leurs opérations. La troisième phase couvrant l'exercice 2005-2006 a été lancée en décembre 2004, et plus de 50 projets ont été présentés. Le Comité directeur s'est réuni en février 2005, et 32 projets ont été approuvés, pour un montant total de 2,8 millions de dollars.

Enfin, en ce qui concerne l'accroissement des capacités bilingues au sein du Groupe de la direction et du groupe de relève de la direction, ainsi que dans l'ensemble du milieu de travail, l'Agence a continué de mener des initiatives ciblées en étroite collaboration avec tous les intervenants. Ces initiatives incluent des activités de planification, un soutien organisationnel, des outils et activités de communication nouveaux et/ou améliorés, l'accès amélioré à la formation linguistique et le financement de stratégies élaborées par le Conseil fédéral du Québec pour favoriser le recrutement d'anglophones dans la fonction publique au Québec et pour réaliser de nouveaux progrès au titre des objectifs en matière de langues officielles dans les provinces de l'Ouest.

Partie III : Rendement détaillé par activité de programme

Comme nous l'avons mentionné dans la partie II du présent rapport, les plans et les priorités de l'Agence pour 2004-2005 étaient articulés autour de trois activités de programme :

- Une gestion des RH modernisée et une responsabilisation accrue
- Un leadership efficace, conforme à l'éthique, et un milieu de travail de qualité
- Une fonction publique représentative et accessible

La présente partie donne plus de détails sur les engagements et les réalisations de l'Agence du 1er avril 2004 au 31 mars 2005. Elle expose les réalisations au plan de l'administration ministérielle. En fin, le *Tableau récapitulatif du rendement de l'Agence* qui se trouve à la section 4.2 donne un aperçu des principaux engagements et des principales réalisations pour 2004-2005.

3.1 Une gestion des ressources humaines modernisée et une responsabilisation accrue

Les plans et priorités établis par l'Agence pour réaliser cette activité de programme en 2004-2005 étaient articulés autour de trois résultats clés :

- **Mise en œuvre de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique* (LMFP)**
- **Modernisation du système de classification de la fonction publique**
- **Établissement de systèmes efficaces et intégrés de planification des RH et de responsabilisation**

Les ressources financières et humaines consacrées à cette activité de programme ont été établies comme suit :

	Dépenses prévues	Autorisations totales	**Dépenses réelles**
Ressources financières (en milliers de dollars)	25 550 $	31 004 $	**29 074 $**
Ressources humaines (en équivalents temps plein)	178	S/O	**204**

3.1.1 Mise en œuvre de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique…*

Contexte et engagements…

La LMFP, qui a reçu la sanction royale le 7 novembre 2003, est le catalyseur de la modernisation de la gestion des RH dans la fonction publique. Il s'agit de l'une des principales initiatives gouvernementales visant à moderniser et à renforcer la gestion du secteur public. Elle constitue le plus important changement apporté à la façon dont la fonction publique embauche, gère et dirige ses employés depuis plus de 35 ans.

En définitive, ce sont les gens qui font la valeur d'un bon gouvernement. La gestion efficace des RH et l'établissement de saines relations entre la direction et les employés sont essentiels pour embaucher, former et maintenir en poste des employés et des dirigeants compétents, au bon endroit et au moment voulu, ainsi que pour donner aux ministères les capacités dont ils ont besoin pour répondre aux priorités des Canadiens, tout en contrôlant les coûts et en respectant les normes d'éthique, de transparence et de responsabilisation les plus élevées.

Il faut toutefois souligner qu'avant l'adoption de la LMFP, la législation en matière de RH n'avait pas suivi l'évolution de la situation au cours des quarante dernières années. Les pratiques étaient devenues trop centrées sur les règles, complexes et rigides, empêchant les fonctionnaires de s'adapter à l'évolution des exigences opérationnelles. Les procédures de dotation prenaient beaucoup de temps, les programmes de formation étaient administrés de façon fragmentée et le système de règlement des conflits était surtout fondé sur les règles plutôt que sur le dialogue, les intérêts mutuels et l'amélioration conjointe.

Face à ces défis, il fallait que les objectifs de la LMFP soient cohérents et pluridimensionnels. Voilà pourquoi la Loi vise premièrement à améliorer la capacité des gestionnaires d'attirer et d'embaucher les bonnes personnes, au moment voulu et à l'endroit où elles sont nécessaires, grâce à la nouvelle *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*. Deuxièmement, elle cherche à promouvoir des relations de travail constructives, positives et axées sur la collaboration grâce à la nouvelle *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique*. Troisièmement, elle offre une stratégie plus intégrée et ciblée en matière d'apprentissage pour les employés à tous les niveaux grâce à la *Loi sur l'École de la fonction publique du Canada*. Enfin, elle précise les rôles et renforce les responsabilités des administrateurs généraux et des gestionnaires en matière de gestion des RH grâce aux modifications apportées à la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

La mise en œuvre de la LMFP se fera par étapes sur une période de deux années et demie. L'Agence a la responsabilité de diriger la réalisation efficace et rapide de ce projet de modernisation, dans un esprit de collaboration et de partenariat avec la Commission de la fonction publique du Canada, l'École de la fonction publique du Canada, les ministères, les organismes, les collectivités des RH et les syndicats.

Dans ce contexte, les plans et priorités pour 2004-2005 ont été établis comme suit :

Plans et priorités pour 2004-2005	**Calendrier**
• **Le système de dotation et de recours en matière de dotation est modernisé**	
○ Le Tribunal de la dotation dans la fonction publique est établi	2004-2005
○ Un processus de dotation simplifié est mis en œuvre	2005-2006
○ Les ministères et organismes reçoivent les outils et le soutien nécessaires pour intégrer la planification et la gestion efficaces des RH aux responsabilités des gestionnaires (voir Nota **)	2004–200[illegible]
○ Les ministères et organismes sont prêts à mettre en œuvre la Loi sur l'emploi dans la fonction publique	2005–2006
○ Des politiques et des instruments d'habilitation appropriés sont élaborés pour aider les gestionnaires à mieux faire leur travail	2004–2006
• **Le système des relations de travail et du règlement des différends est modernisé**	
○ Le comité consultatif syndical-patronal est établi	2004–2005
○ Des comités de gestion des relations de travail sont en place au sein de chaque ministère et organisme	2004-2005
○ Des systèmes de gestion informelle des conflits sont créés au sein des ministères et organismes	2004-2005
○ Les ministères et organismes sont prêts à mettre en œuvre la *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique*	2004-2005
• **Les communications, l'apprentissage et les changements culturels sont gérés efficacement**	
○ Les administrateurs généraux participent à titre de chefs de file à la mise en œuvre de la LMFP	2004–2005
○ Les gestionnaires et les professionnels des RH possèdent les outils et la formation nécessaires	2004–2006
○ Un soutien constant à l'apprentissage est offert	2006
• **Des changements sont apportés aux systèmes**	
○ La mise en œuvre de la LMFP se traduit par de nouvelles capacités en matière de saisie des données et de nouvelles exigences en matière de rapports	2005–2006
○ Les ministères et organismes sont appuyés dans leurs efforts pour adopter des modèles plus modernes, rentables et intégrés de prestation des services en RH	2005-2006

Nota : (**) L'avancement des travaux relatifs à cette priorité est exposé à la section 3.1.3 du présent rapport, *Établir des systèmes efficaces et intégrés de planification des RH et de responsabilisation.*

Principales réalisations…

L'exercice 2004-2005 a été une première année exigeante mais productive pour la mise en œuvre de la LMFP. Même si la Loi a été approuvée plus tard que prévu, l'Agence et ses partenaires présentent une fiche positive au chapitre de la mise en œuvre. Les principales composantes de la LMFP sont maintenant entrées en vigueur et, d'ici la fin de cette année, tous les autres volets suivants de cette mesure législative seront en place :

- La *Loi sur l'École de la fonction publique du Canada* est entrée en vigueur le 1[er] avril 2004

- La *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique* (y compris les modifications apportées à la *Loi sur la gestion des finances publiques*) est entrée en vigueur le 1er avril 2005
- La *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* entrera en vigueur en décembre 2005

Dans tous ces domaines, des progrès importants ont été réalisés et les efforts de modernisation ont commencé à porter fruit.

La mise en œuvre du premier groupe de changements organisationnels prévus par la LMFP s'est relativement bien déroulée; on a procédé au transfert de certaines fonctions de la Commission de la fonction publique du Canada à l'Agence, ainsi qu'à la création de l'École de la fonction publique du Canada et du Tribunal de la dotation de la fonction publique.

Les ministères et organismes ont commencé à rendre compte de leur état de préparation dès décembre 2004, conformément au cadre décisionnel utilisé pour l'adoption de la *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique*, laquelle est entrée en vigueur le 1er avril 2005. À compter de septembre 2005, les ministères et organismes devront rendre compte de leur état de préparation à l'entrée en vigueur de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, au regard des critères de préparation prévus par cette loi.

En ce qui a trait à la **modernisation du système de dotation et de recours en matière de dotation,** tous les ministères et organismes devraient être prêts à assumer leurs nouvelles responsabilités au moment de l'entrée en vigueur de la nouvelle *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* en décembre 2005.

Les travaux sont avancés et certains éléments essentiels sont actuellement mis en place. La Commission de la fonction publique du Canada et l'Agence, en collaboration avec les ministères, les organismes et les syndicats, ont élaboré des politiques et des outils centralisés et notamment, un nouveau cadre de nomination et des politiques sur l'emploi. Ces instruments aideront les administrateurs généraux et les gestionnaires à concevoir des systèmes de dotation adaptés à leurs besoins et à se conformer aux exigences législatives et aux valeurs fondamentales de l'équité, de la transparence et de l'accès. En effet, les gestionnaires auront plus de latitude pour recruter et gérer les employés mais ils seront tenus directement responsables de leurs décisions en matière de gestion des RH.

Les groupes de travail interministériels ont élaboré des outils communs pour appuyer les ministères dans leurs activités de mise en œuvre. Cet été, une trousse complète d'outils de dotation a été conçue à l'intention des gestionnaires et des conseillers en RH. Cette trousse décrira les procédures pour les différents modèles de dotation afin de démontrer comment les postes peuvent être dotés en vertu de la nouvelle *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*. De plus, une trousse complète d'outils pour la planification des ressources humaines à l'intention des gestionnaires a été distribuée en janvier 2005 afin d'aider les ministères et organismes à intégrer la planification des RH et la planification opérationnelle. (Pour obtenir plus de détails, voir la section 3.1.3 « Établir des systèmes efficaces et intégrés de planification des RH et de responsabilisation »).

Par ailleurs, on a établi la structure du Tribunal de la dotation de la fonction publique (TDFP) et on procède actuellement à la dotation des postes afin qu'il soit opérationnel le 1er janvier 2006. Le Tribunal, qui remplace la fonction de traitement des appels actuellement confiée à la Commission de la fonction publique du Canada, s'occupera des plaintes relatives aux processus de dotation internes et aux licenciements dans la fonction publique fédérale. La nomination du président du TDFP a été approuvée par le Parlement le 30 mars 2005, et les politiques et les procédures pour le traitement des plaintes sont actuellement établies, en collaboration avec les intervenants.

En ce qui a trait à la **modernisation du système des relations de travail et de règlement des différends**, un Comité consultatif syndical-patronal sur la LMFP a été créé pour assurer la mobilisation des syndicats à toutes les étapes de la mise en œuvre de la nouvelle *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique* (LRTFP). Depuis le 1er avril 2005, les ministères et organismes ont commencé à mettre en place des comités consultatif syndicaux-patronaux (CCSP) et des systèmes de gestion informelle des conflits (SGIC) internes – deux éléments essentiels du nouveau régime de relations de travail. Les comités consultatifs syndicaux-patronaux ont pour fonction de faciliter le dialogue sur les questions relatives au milieu de travail. L'établissement des SGIC est une nouvelle exigence de la LRTFP ayant pour but d'encourager le recours à des mécanismes informels pour régler le plus rapidement possible les conflits et les problèmes en milieu de travail, afin d'éviter que la situation se détériore et entraîne des coûts et des efforts additionnels pour le ministère. De plus, l'Agence a collaboré avec le Secrétariat dans l'élaboration de lignes directrices et d'outils pour chacune des composantes de la LRTFP, afin d'aider les ministères et organismes à s'acquitter de leurs nouvelles responsabilités. De nouvelles options pour l'adoption de stratégies plus souples ont été mises de l'avant, notamment l'amélioration conjointe, la négociation à deux niveaux et l'utilisation des installations de l'employeur.

La mise en œuvre avec succès de la LMFP nécessite également d'importantes activités de **communication, d'apprentissage et de promotion du changement culturel** dans l'ensemble de la fonction publique. L'exercice 2004-2005 a marqué le début des grandes activités horizontales visant à obtenir, par différents moyens, l'adhésion de tous les intervenants, particulièrement les administrateurs généraux et les administrateurs généraux adjoints, dont l'engagement s'est révélé essentiel dans les progrès accomplis jusqu'à maintenant. De plus, un solide processus horizontal de gouvernance a été mis en place sous la direction des administrateurs généraux. Soulignons la tenue d'une importante réunion entre les administrateurs généraux et les agents négociateurs, au cours de laquelle ceux-ci ont élaboré le cadre de leurs efforts de collaboration futurs. Cette première expérience a été positive et les activités se poursuivront aux étapes subséquentes de la mise en œuvre de la LMFP.

Plusieurs activités d'apprentissage (conférences, séances de formation, séances de sensibilisation des employés, etc.) ont été offertes en 2004-2005 aux gestionnaires et aux spécialistes des RH afin de les aider à s'acquitter de leurs nouvelles responsabilités en vertu de la LMFP. Un portail sur la modernisation de la fonction publique a été conçu pour mettre à la disposition des employés, des gestionnaires et des représentants syndicaux des renseignements sur les initiatives de modernisation au sein de la fonction publique. Cette initiative a été menée conjointement par l'Agence, le Secrétariat, l'École de la fonction publique du Canada et la Commission de la fonction publique du Canada. Un site Web regroupant les ressources d'apprentissage sur la

LMFP a été lancé et trois programmes d'apprentissage de base ont été conçus et offerts : Responsabilités et obligations relatives à la LMFP; Compétences essentielles pour la mise en œuvre de la LMFP; et Préparation pour les formateurs de la LMFP. Ces programmes d'apprentissage seront offerts à grande échelle en 2005-2006. Des collectivités des RH, notamment l'Association professionnelle des cadres supérieurs de la fonction publique (APEX) et le Secrétariat de la communauté nationale des gestionnaires, offriront d'autres activités et programmes d'apprentissage afin de répondre aux besoins particuliers des cadres intermédiaires et des spécialistes des RH.

En ce qui concerne la **transformation des systèmes**, on prépare actuellement une stratégie et des plans de travail sur les modifications aux systèmes découlant de la LMFP et on définit les exigences relatives à la collecte de données et les besoins liés à la production de rapports. Les systèmes d'information actuels sur les RH doivent être modifiés afin de tenir compte des nouveaux principes de la LMFP et de permettre aux organismes centraux, ainsi qu'aux ministères et organismes, de surveiller et d'évaluer les tendances et les opérations liées à la gestion des RH dans la fonction publique.

L'un de nos défis consiste à harmoniser les changements de systèmes découlant de la LMFP avec les initiatives simultanées de modernisation touchant les systèmes des RH. L'Agence a réalisé des progrès tangibles en vue d'aider les ministères et organismes à adopter des modèles rentables et intégrés pour la prestation des services de RH. À la suite de vastes consultations, l'Agence a réalisé une série d'études et de rapports, a défini un nouveau modèle de bout en bout pour la prestation des services de RH, a analysé les répercussions de ce modèle sur l'effectif et a proposé des stratégies de transition pour les services et les systèmes partagés.

Enfin, l'Agence a adopté en 2004-2005 des stratégies rigoureuses et systématiques de **gestion des projets** afin de gérer de façon efficace et économique la mise en œuvre de la LMFP dans la fonction publique et d'en rendre compte. D'importantes activités au titre de la gestion des projets ont débouché sur un processus de financement ministériel, l'établissement de comités consultatifs (Comité et Réseau interministériel de gestion de projet) et une présentation au Conseil du Trésor relativement au cadre d'investissement stratégique. À cet égard, il convient de mentionner que la vérificatrice générale du Canada soulignait, dans son rapport du 12 février 2005, que

> *« Le gouvernement progresse de manière satisfaisante au cours des toutes premières étapes de la mise en œuvre d'un nouveau cadre législatif pour la gestion des ressources humaines dans la fonction publique fédérale... Le gouvernement s'est doté d'une base solide pour la gestion de ses réformes des ressources humaines. Nous avons constaté qu'un leadership était exercé et qu'un but précis existait... Il y a eu établissement d'un processus de gestion de projet solide pour gérer les nombreux changements requis, processus à l'égard duquel la collectivité des sous-ministres a exercé un leadership solide... Les rôles et les responsabilités à l'égard de la gestion des ressources humaines ont été en grande partie clarifiés ».*

Principaux défis à relever et prochaines étapes…

La mise en œuvre de la LMFP dans plus de 90 ministères et organismes est une initiative complexe qui comporte de nombreux défis. Les répercussions à long terme de la LMFP vont au-delà de la mise en œuvre de politiques, d'outils et de programmes de formation nouvellement créés. Il s'agit d'adopter une nouvelle façon de travailler et un nouveau modèle pour les rapports entre l'Agence et ses partenaires. Le succès de la LMFP nécessitera, d'abord et avant tout, un changement culturel qui devra s'accompagner, dans les activités quotidiennes, d'un nouveau type de rapports avec les dirigeants syndicaux et d'un transfert de pouvoir effectif, des spécialistes des RH aux cadres hiérarchiques et des organismes centraux aux administrateurs généraux.

L'exercice 2005-2006 sera un point tournant et de profonds changements commenceront à se manifester dans la gestion des RH à l'échelle de la fonction publique. L'Agence et ses partenaires devront se concentrer sur les tâches suivantes : offrir des programmes de formation et d'apprentissage afin que les employés aient les connaissances et les compétences nécessaires; surveiller et évaluer les résultats au moyen du cadre d'investissement stratégique, de rapports d'étape fréquents et de l'examen législatif portant sur les cinq prochaines années; gérer les fonds; et enfin, offrir aux ministères du soutien stratégique et spécialisé. De plus, compte tenu de la capacité restreinte qu'ont les petits ministères et organismes de réaliser de grands changements administratifs, l'Agence a créé une équipe de soutien qui travaillera avec ceux-ci afin de veiller à ce que la LMFP soit mise en œuvre avec succès et en temps voulu.

3.1.2 Moderniser le système de classification de la fonction publique…

Contexte et engagements…

Pour que la modernisation de la gestion des RH soit réussie et durable, il faut se doter de systèmes modernes permettant de structurer et d'évaluer le travail effectué par les fonctionnaires en vue d'obtenir des résultats pour les Canadiens. Pour recruter, motiver et maintenir un effectif hautement compétent, le gouvernement a besoin d'un système de classification qui reflète constamment les réalités du marché du travail, qui traite sur un pied d'égalité le travail fait par les hommes et les femmes, qui facilite le perfectionnement professionnel et la mobilité, et qui, en définitive, donne aux gestionnaires le pouvoir dont ils ont besoin pour bâtir des organisations favorables à l'instauration d'un effectif et d'un milieu de travail efficaces.

Pour les ministères et organismes, cela signifie un bon aménagement organisationnel, mis en œuvre par des gestionnaires qui ont consulté des spécialistes et fondé sur des descriptions de travail claires, uniformes et faciles à comprendre qui décrivent fidèlement les fonctions. Cela signifie des normes de classification modernes, non sexistes et suffisamment souples pour s'adapter à l'évolution du travail. Cela signifie également qu'il faut mettre en place des politiques habilitantes et des outils d'appoint, ainsi que les contrôles nécessaires pour assurer l'uniformité de l'application et des mécanismes de recours. Ces fondements sont indispensables à l'instauration d'un système équitable, simplifié et adaptable de gestion des ressources humaines. De plus, la classification n'est pas seulement une façon d'organiser et d'évaluer le travail de plus de 171 000 fonctionnaires. Elle consiste également à placer les bonnes personnes

dans les bons postes, et ce, plus rapidement. La mise en place d'un système de classification moderne revêt donc une importance stratégique pour le gouvernement, qui est le plus grand employeur au pays.

Cependant, certains éléments fondamentaux du système de classification de la fonction publique étaient devenus désuets. Le Conseil du Trésor a décidé, en 2002, d'entreprendre une réforme pluriannuelle du système de classification et d'en confier la direction à l'Agence. Les principaux objectifs de la réforme sont d'examiner les normes de classification de tous les groupes professionnels; de rebâtir la capacité du système afin d'appuyer les personnes qui œuvrent dans le domaine de la classification; de protéger l'intégrité du système au moyen de mesures efficaces de surveillance active; et enfin, de suivre et de communiquer convenablement le coût de la modernisation des normes.

Dans ce contexte, les plans et priorités pour 2004-2005 ont été établis comme suit :

Plans et priorités pour 2004-2005	**Calendrier**
• **Les normes de classification sont modernisées**	2004–2009
• **Les politiques et les lignes directrices sur la classification sont renouvelées**	
o Les politiques et les lignes directrices de base sont mises à jour	2004–2005
o Les mises à jour sont continuelles à mesure que la réforme se déroule	à compter de 2005
• **Des programmes de formation et des services de soutien sont fournis**	
o Un programme de formation provisoire est mis en œuvre à l'intention des spécialistes de la classification	2004–2005
o Des programmes de formation de base sont élaborés à l'intention des spécialistes des RH	2005–2007
o Des services de soutien de base et des outils en direct sont offerts	2003–2005
o Une formation accrue, des services de soutien et des outils sont fournis	à compter de 2005
• **Des systèmes de contrôle du rendement sont en place**	
o Un système de contrôle des coûts est établi à l'échelle du gouvernement	2004–2005
o Tous les ministères et organismes ont mis en place un système de surveillance	2004–2006
o L'Agence est en mesure d'effectuer des examens horizontaux au sein d'un groupe professionnel donné et d'un ministère ou organisme	à compter de 2003

Principales réalisations…

Le document *Modernisation du système de classification – Rapport annuel 2003-2004* décrit les mesures clés qui ont été prises depuis l'entrée en vigueur de la réforme en 2002. Des progrès importants ont été réalisés en 2004-2005; la réforme est maintenant bien établie et produit des améliorations tangibles à tous les égards.

Premièrement, la **modernisation des normes de classification** progresse bien. En 2004-2005, en collaboration avec nos partenaires dans les ministères, les collectivités fonctionnelles et les agents négociateurs, nous avons poursuivi la modernisation déjà entreprise pour les normes des groupes Service extérieur (FS), Économique et services de sciences sociales (EC) et Services des programmes et de l'administration (PA). Nous avons aussi réalisé des études de faisabilité et des initiatives de conception liées à de nouveaux projets de modernisation des normes pour les groupes Services frontaliers (FB), Spécialistes de dossiers d'invalidité, Recherche historique

(HR), Sciences appliquées et génie (AP), Radiotélégraphie (RO), Services de l'exploitation (SV), Pompiers (FR), Droit (LA) et Réparation des navires (SR).

Deuxièmement, les principales **politiques et lignes directrices** habilitantes ont été mises à jour et simplifiées, et les rôles et les responsabilités en matière de classification ont été clarifiés comme prévu. Une nouvelle *Politique sur le système de classification et la délégation de pouvoir* et les lignes directrices de base de la politique sont entrées en vigueur et ont été publiées sur le site Web de la modernisation de la classification en juillet 2004. D'autres lignes directrices sur la politique de classification, notamment en matière de surveillance, ont été mises au point et seront publiées en 2005. Cette nouvelle politique et les lignes directrices afférentes établissent un équilibre entre le leadership, la surveillance et la souplesse dont les administrateurs généraux ont besoin pour gérer leurs programmes de classification et les obligations qui s'y rattachent. Les lignes directrices fournissent aux gestionnaires et aux conseillers en RH des ministères des conseils, des explications et des pratiques exemplaires sur l'application de la politique.

Troisièmement, des progrès tangibles ont été réalisés au chapitre du **rétablissement de la capacité du système de classification** dans les ministères et organismes.

Nos recherches antérieures ayant révélé la faiblesse de la capacité du système de classification canadien, nous avons accompli des progrès importants en vue de répondre aux besoins de la collectivité de la classification. Pour ce faire, nous avons conçu des approches ciblées pour attirer et maintenir en poste des travailleurs qualifiés et nous avons mis en œuvre un programme d'apprentissage et de formation pour appuyer les personnes qui œuvrent au sein du système de classification. Ces travaux sont essentiels à la réussite future du système de classification dans son ensemble et aux activités du gouvernement visant à attirer, maintenir, motiver et renouveler l'effectif dont la fonction publique a besoin pour servir les Canadiens.

Pour rétablir la capacité du système de classification, il faut veiller à ce que les spécialistes de la classification aient les compétences nécessaires pour répondre aux besoins des cadres hiérarchiques. En 2004-2005, l'Agence a continué de mettre au point un nouveau curriculum (programme de formation de base) pour les conseillers en organisation et en classification qui comporte trois modules : le premier sera achevé et disponible en 2005-2006, le deuxième en 2006-2007, et le troisième en 2007-2008.

Entre-temps, nous avons mis en place un programme de formation obligatoire pour les conseillers en organisation et en classification en mars 2004. Ce programme sera offert en attendant la mise au point du nouveau curriculum qui entrera en vigueur en 2006. Nous avons également conçu et offert un programme d'activités d'apprentissage de courte durée afin de répondre aux besoins d'apprentissage propres à la collectivité de la classification. En 2004-2005, vingt-neuf activités d'apprentissage portant sur différents sujets ont été offertes partout au pays. Il s'agit de courtes séances d'information ciblées qui soutiennent l'éducation permanente dans la collectivité de la classification. L'Agence continuera d'offrir ce programme partout au Canada en 2005-2006.

Dans le but de mieux soutenir l'établissement d'un système moderne pour les services partagés à l'intention des conseillers en organisation et en classification, nous leur avons offert de nouveaux outils électroniques disponibles sur le Web. Depuis juin 2005, les ministères ont accès à une application Web qui vise à faciliter la rédaction normalisée des descriptions de travail dans l'ensemble de la fonction publique.

Par ailleurs, dans le contexte de l'annonce faite le 25 février 2004 relativement à la communication des décisions de reclassification, une application permettant de saisir les données sur la reclassification des postes a été conçue et implantée afin d'aider les ministères et les organismes à communiquer les mesures de reclassification sur leurs sites Web respectifs. Les premières données ont été rendues publiques le 29 octobre 2004. L'information est mise à jour sur une base trimestrielle.

Enfin, les activités liées au **contrôle du rendement et des coûts de la modernisation des normes de classification** sont demeurées prioritaires au cours de l'exercice 2004-2005. Un nouveau Cadre de surveillance de la classification avait été élaboré en 2003-2004 et mis à l'essai par la suite à Ressources naturelles Canada. Les essais ayant été positifs, le nouveau cadre pourra être utilisé pour la production de rapports sur le rendement au cours de l'exercice 2005-2006. Son adoption dans tous les ministères aidera l'Agence à s'acquitter efficacement de sa responsabilité d'assurer l'intégrité et l'efficacité du système de classification dans la fonction publique et renforcera la capacité des ministères et organismes de contrôler l'efficacité et les coûts de leur système de classification.

Par ailleurs, l'Agence a procédé à des examens horizontaux de certains groupes professionnels. Les rapports finals des études de relativité concernant les groupes Systèmes d'ordinateurs et Gestion financière réalisées en 2003 ont été transmis aux ministères le 13 août 2004 afin de les aider à exercer leurs pouvoirs délégués en matière de classification et à cerner les enjeux liés à la classification dans leur programme ministériel de surveillance active.

Les activités de surveillance réalisées en 2004-2005 ont aussi porté sur les petits ministères et organismes. Nous avons conçu et validé une méthode de surveillance et un outil d'évaluation des risques auprès de quatre petits organismes. De plus, l'Agence a affecté les ressources nécessaires à la fonction de surveillance, qu'elle a pleinement intégrée à l'organisation; elle a l'intention de contrôler un échantillon de ministères chaque année. Les rapports finals et la réponse ministérielle aux recommandations seront publiés sur le site Web de l'Agence.

Les travaux préliminaires visant à saisir les coûts fondamentaux des activités de modernisation des normes de classification sont terminés et d'autres travaux ont été entrepris pour élaborer un système plus exhaustif de surveillance des coûts. Les progrès à ce chapitre ont toutefois été plus lents que prévu en raison d'un changement de mandat, de la charge de travail accrue et des contraintes financières.

Principaux défis à relever et prochaines étapes…

Dans l'avenir, nous poursuivrons la consolidation des assises établies au cours des deux dernières années. Comme prévu dans le *Rapport sur les plans et les priorités 2005-2006*, l'Agence poursuivra l'examen et la mise à jour des normes de classification de différents groupes professionnels; l'amélioration et la mise à jour des politiques et lignes directrices au fur et à mesure que la réforme se réalisera; le renforcement de notre appui aux employés qui œuvrent dans le domaine de la classification, notamment par l'entremise de programmes et d'outils d'apprentissage de base; enfin, elle continuera d'exercer un contrôle rigoureux sur l'intégrité du système de classification et le coût de la modernisation des normes.

La modernisation de la classification est une entreprise complexe qui doit s'harmoniser avec les politiques de rémunération et cadrer parfaitement avec les objectifs et le calendrier de négociations collectives de l'employeur. Sa réussite exige la participation d'un grand nombre d'intervenants comme le Secrétariat, les ministères et organismes ainsi que les agents négociateurs.

Les progrès ont été lents, mais constants, parce qu'il nous fallait concilier les attentes et les intérêts des participants. La nature de la fonction publique est complexe, le nombre d'experts en classification est restreint et les participants doivent répartir judicieusement les ressources dont ils disposent entre la classification et leurs autres priorités. Dans un tel contexte, l'Agence se doit de collaborer avec les autres intervenants afin d'exploiter les possibilités et de déterminer la rapidité avec laquelle la modernisation de la classification s'effectuera au cours des prochaines années.

3.1.3 Établir des systèmes efficaces et intégrés de planification et de responsabilisation en matière de RH

Contexte et engagements…

Pour être en mesure d'offrir aux Canadiens des services efficaces et de grande qualité, les ministères et organismes doivent se doter d'effectifs productifs, intègres, capables de s'adapter, ayant assimilé les valeurs et l'éthique de la fonction publique, représentatifs de la population qu'ils servent et, finalement, dirigés efficacement dans un milieu de travail habilitant, équitable, sain et sûr.

À cette fin, les ministères et organismes doivent être soutenus par des systèmes efficaces de planification des RH et de responsabilisation couvrant tous les aspects de la gestion des RH, de la capacité d'embaucher la bonne personne au bon moment et au bon endroit, à celle d'assurer le respect constant des exigences en matière d'équité en emploi, de langues officielles et de mieux-être en milieu de travail. En effet, la bonne planification des RH joue un rôle fondamental dans l'intégration de la gestion des activités et de la gestion des personnes, et elle est essentielle pour comprendre les besoins actuels et futurs des ministères et organismes, ainsi que les besoins de toute la fonction publique.

Cependant, comme l'a souligné la vérificatrice générale dans plusieurs rapports au cours des dernières années, la nécessité d'accroître considérablement les capacités est généralement admise. En effet, il n'a jamais été à ce point nécessaire de moderniser les systèmes de planification et de responsabilisation en matière de RH, surtout dans le contexte de la mise en œuvre de la LMFP. La mise en œuvre de cette Loi fait bien ressortir l'importance de définir les besoins actuels et futurs, tant à l'échelle des organisations qu'à celle de la fonction publique. La Loi exige d'ailleurs qu'un rapport soit présenté chaque année au Parlement sur l'état de la gestion des RH dans la fonction publique. Il est important de prévoir de nouvelles mesures de protection, de préciser les rôles et de renforcer la responsabilisation pour compenser la marge de manœuvre accrue qui est donnée aux gestionnaires aux termes de la LMFP. De la même façon, l'adoption de processus de dotation modernes et plus souples dans les organisations doit s'appuyer sur une planification judicieuse des RH intégrée à la planification opérationnelle.

Les plans et priorités établis pour relever ces défis en 2004-2005 sont les suivants :

Plans et priorités pour 2004-2005	**Calendrier**
• **La capacité ministérielle de planification des RH est renouvelée et intégrée à la planification opérationnelle**	
○ Des approches systématiques et des outils sont mis en place au sein des ministères et organismes	2004–2005
○ La capacité de recherche de l'Agence est accrue pour faciliter la planification ministérielle des RH et l'établissement des besoins actuels et futurs de la fonction publique, à l'appui des priorités gouvernementales	2005–2006
○ Un Centre d'excellence en planification des RH est mis sur pied, et les ministères et organismes peuvent communiquer avec lui pour obtenir des conseils, de l'information à jour sur les outils de planification des RH, des pratiques exemplaires et/ou un soutien sur place	2005–2006
○ Un dépôt central de l'information est mis en place à l'échelle du gouvernement pour fournir des renseignements sur les RH à l'appui d'activités plus efficaces en matière de recherche, de politiques, de planification, de surveillance et de rapports à l'échelle de la fonction publique	2006–2007
• **Des systèmes de responsabilisation efficaces et intégrés sont en place**	
○ Des indicateurs du rendement de la gestion des RH sont élaborés pour appuyer la surveillance du rendement au regard de normes cohérentes à l'échelle de la fonction publique et pour étoffer les rapports au Parlement	2004–2005
○ Des politiques et des instruments de gestion des RH plus clairs, plus simples et axés sur les résultats sont mis en place au sein des ministères et organismes	2004–2005
○ Une approche axée sur les résultats touchant la responsabilisation des sous-ministres au titre de la gestion des RH est élaborée en accord avec le Cadre de responsabilisation de gestion	2004–2005
○ L'information essentielle sur le rendement des RH à l'échelle de la fonction publique est rendue disponible au moyen d'un système de reddition de comptes qui utilise la technologie existante	2006–2007

Principales réalisations…

L'exercice 2004-2005 constitue un point tournant dans le rétablissement des capacités de planification et de responsabilisation en matière de RH dans la fonction publique. De nouvelles bases sont actuellement établies, et les résultats deviennent manifestes pour les ministères et organismes. L'exercice 2005-2006 sera la première année de l'intégration du cycle de planification des RH au cycle de planification opérationnelle.

Un Groupe de travail interministériel sur la planification des RH a été créé en novembre 2003. Avec l'appui de l'Agence, il a réalisé des recherches et tenu de vastes consultations partout au pays auprès de tous les intervenants, qu'il s'agisse des cadres hiérarchiques, des spécialistes des RH ou des planificateurs ministériels, dans le but de concevoir des outils souples pour la planification des RH et de définir les exigences et les priorités pour le rétablissement de capacités efficaces de planification des RH dans les ministères et les organismes.

Ces recherches et consultations ont débouché sur l'élaboration et la validation par les intervenants du calendrier et de la liste de contrôle intégrés de la planification des RH et de la planification opérationnelle que les organisations peuvent adapter ou adopter tels quels. Une *trousse d'outils de la planification intégrée des RH et des activités* a été lancée en janvier 2005 et distribuée dans l'ensemble de la fonction publique. Au début de 2005, après le lancement, des séances d'information ont été présentées partout au pays afin de promouvoir cette trousse d'outils. Celle-ci fera l'objet d'activités de promotion sur une base régulière, entre autres, un suivi périodique auprès des utilisateurs et l'échange de leçons retenues et de pratiques prometteuses avec les intervenants.

L'Agence a entrepris, en collaboration avec l'École de la fonction publique du Canada, l'élaboration d'un programme d'apprentissage complet sur la planification des RH. Ce programme s'inscrit dans les exigences liées à l'apprentissage de base pour les gestionnaires et les spécialistes des RH. On procède actuellement à l'élaboration d'outils d'apprentissage et de formation et à la mise à jour d'un cours sur la planification des RH.

Comme prévu, l'Agence a aussi commencé à améliorer ses capacités de recherche et à établir un centre d'excellence. En améliorant ses capacités de recherche, l'Agence se dote d'un système perfectionné de recherche et d'analyse sur la gestion des RH lui permettant de produire des analyses annuelles du contexte des RH, des évaluations des besoins actuels et futurs en RH à l'échelle du système et dans les collectivités fonctionnelles, des analyses démographiques, des recensements et des sondages thématiques. L'un des objectifs clés consiste à se tenir au courant des innovations dans le domaine de la planification des RH et à fournir constamment aux ministères et aux organismes des renseignements sur les RH pertinents, fiables et à valeur ajoutée en temps voulu, ainsi que des outils, des pratiques prometteuses, des conseils et de l'aide. L'Agence a en outre constitué une équipe de gestion de portefeuille en vue d'adopter une stratégie unique, intégrée et cohérente pour appuyer les ministères et organismes dans les secteurs de la planification des RH, de la responsabilisation, de la production de rapports et de l'équité en emploi.

De plus, l'Agence a entrepris le projet du *passeport de l'employé* afin de se donner les moyens de transférer de façon sécuritaire les dossiers électroniques des employés entre les ministères. Il s'agit d'un projet de base qui débouchera sur la création prévue pour 2006-2007, d'une base de données centralisée sur les employés de la fonction publique. Cette base de données, qui servira de dépôt de renseignements sur les RH, sera mise à la disposition de tous les ministères et organismes. Elle jouera un rôle essentiel dans la promotion de systèmes efficaces et intégrés de planification et de responsabilisation en matière de RH dans la fonction publique.

Enfin, des progrès appréciables ont été réalisés en vue d'établir des **systèmes efficaces et intégrés de responsabilisation en matière de RH** dans la fonction publique à partir d'un modèle axé sur les résultats qui définit sept éléments clés. Des indicateurs de base ont été élaborés afin de faciliter la surveillance du rendement au regard de normes cohérentes pour tous les ministères et organismes, y compris les organismes centraux. Le guide de mise en œuvre a été distribué à tous les ministères et organismes cet été.

Un lien sera établi entre ces mesures de rendement et toutes les politiques de RH en vue d'offrir des instruments plus clairs et axés sur les résultats. De plus, ces mesures seront utilisées pour préparer le premier rapport annuel au Parlement sur l'administration des responsabilités gouvernementales liées à la gestion des RH et pour réaliser l'examen législatif de la LMFP dans cinq ans. Elles ont pour but d'accroître la transparence et la responsabilisation quant au rendement sur la gestion des ressources humaines dans la fonction publique et de promouvoir l'amélioration continue dans ce domaine, afin d'améliorer les services aux Canadiens. L'obligation de préparer ce nouveau rapport annuel nous donne une excellente occasion de concevoir une approche plus intégrée pour la production de rapports, afin de diminuer le nombre de fois que les données sont demandées aux ministères et organismes. Le premier rapport sera déposé à l'automne 2006.

Principaux défis à relever et prochaines étapes…

Le renforcement des capacités à l'échelle du gouvernement et des ministères demande du temps et il reste beaucoup de travail à faire.

Comme elle le soulignait dans son *Rapport sur les plans et les priorités de 2005-2006*, l'Agence s'appuiera sur les assises établies l'an dernier. Sa priorité est d'améliorer l'intégration des rapports demandés aux ministères et organismes, par exemple, les rapports sur l'équité en emploi et sur les langues officielles, et d'accroître la compatibilité des systèmes d'information et des données sur les RH.

Cependant, comme c'est le cas pour toute transformation importante touchant l'ensemble des ministères et organismes, il sera aussi difficile de soutenir le changement que de l'amorcer. L'engagement continu de la haute direction et des investissements permanents dans les ressources humaines et les systèmes seront des facteurs clés de réussite. L'importance des changements possibles dans la prestation des services internes et les répercussions des décisions de l'examen des dépenses sur les priorités ministérielles ajouteront à la complexité générale de la réalisation des priorités indiquées ci-dessus.

3.2 Un leadership efficace, et conforme à l'éthique, et un milieu de travail de qualité

Les plans et les priorités établis par l'Agence pour réaliser cette activité de programme en 2004-2005 étaient articulés autour des deux résultats clés suivants :

- **Favoriser un renouvellement fort, efficace et constant du leadership**
- **Favoriser et renforcer les valeurs et l'éthique dans la fonction publique**

Les ressources financières et humaines consacrées à cette activité de programme sont les suivantes :

	Dépenses prévues	Autorisations totales	**Dépenses réelles**
Ressources financières (en milliers de dollars)	51 316 $	51 356 $	**49 958 $**
Ressources humaines (en équivalents temps plein)	171	S/O	**163**

3.2.1 Favoriser un renouvellement fort, efficace et constant du leadership…

Contexte et engagements…

Un leadership compétent, conforme à l'éthique, responsabilisé et dynamique est un facteur clé de succès dans la modernisation de la gestion des RH et le rétablissement de la confiance dans la fonction publique.

Ces dernières années, des événements publics d'une grande visibilité ont toutefois démontré le besoin d'améliorer notre façon de recruter, perfectionner, soutenir et récompenser nos gestionnaires à tous les niveaux. En même temps, dans un environnement en évolution rapide, les cadres de la fonction publique doivent posséder des connaissances et des habiletés plus variées que jamais auparavant; ils doivent pouvoir s'adapter à de nouveaux rôles, gérer le changement et assurer le déroulement des activités courantes, ainsi que susciter un climat de confiance, en favorisant la transparence, la responsabilisation et le respect des normes d'éthique les plus élevées.

Ces exigences sont essentielles dans le contexte de la mise en œuvre de la LMFP. En vertu de cette loi, les gestionnaires assumeront une plus grande responsabilité; ils devront, par conséquent, rendre compte de leurs décisions en matière de gestion. Il est donc essentiel qu'ils comprennent clairement leurs nouvelles responsabilités et la façon de s'en acquitter.

Tandis que les ministères et organismes ont la responsabilité du perfectionnement en leadership dans leurs organisations respectives, c'est à l'Agence – par l'entremise de son Réseau du leadership – qu'il incombe de former et d'appuyer les gestionnaires dans une perspective pangouvernementale. Pour ce faire, l'Agence doit adopter une stratégie intégrée qui favorise la présence d'un « continuum de leadership » dans la fonction publique fédérale, du superviseur de

premier niveau à l'administrateur général. En conséquence, depuis le 1er avril 2004, tous les programmes de perfectionnement en leadership sont regroupés sous la responsabilité de l'Agence, qui possède maintenant la capacité organisationnelle et le savoir-faire nécessaires pour gérer tous ces programmes de façon plus intégrée et cohérente.

De plus, l'Agence soutient et surveille la gestion globale de la collectivité des sous-ministres adjoints du point de vue de l'organisation et de l'élaboration de la politique de classification du Groupe de la direction, ainsi que de la classification de tous les postes EX-04 et EX-05. À partir de 2004-2005, elle a également commencé à surveiller la classification des EX-01 à EX-03, parallèlement à la surveillance de la classification d'autres groupes, elle aussi assurée par l'Agence. Elle est aussi le centre d'expertise pour ce qui est des politiques liées à la rémunération des cadres, aux avantages sociaux, au rendement et aux conditions de travail. Enfin, elle offre orientation et conseils au sujet du Programme de gestion du rendement pour le Groupe de la direction et en surveille la mise en œuvre dans plus de 70 ministères et organismes de la fonction publique.

Dans ce contexte, les plans et priorités pour 2004-2005 ont été établis comme suit :

Plans et priorités pour 2004-2005	**Calendrier**
• **L'apprentissage de base, incluant l'orientation dans la fonction publique et des éléments obligatoires liés à la gestion des finances et des RH est établi** (les normes de connaissances minimales pour les employés et les cadres à tous les échelons sont indiquées)	2004–2005
o Le cadre d'apprentissage de base est mis en œuvre et perfectionné	2005–2007
• **Les compétences que doivent posséder les gestionnaires sont clarifiées et reliées aux responsabilités en matière de gestion**	2004–2005
• **Le Programme de gestion du rendement des cadres supérieurs est examiné et des recommandations sont transmises au CT**	2004–2005
• **Un cadre est élaboré pour intégrer les programmes de perfectionnement en leadership au continuum, en fonction des besoins actuels et futurs de la fonction publique, et dans l'optique des collectivités de la gestion des finances et des RH**	2004–2005
o Des programmes de perfectionnement en leadership sont intégrés et mis en œuvre	2005–2007
• **Des contrôles plus rigoureux de la classification des postes de direction sont mis en place**	2004–2005

Principales réalisations…

Comme le montre le tableau ci-dessus, l'une des priorités clés de l'Agence en matière de leadership en 2004-2005 a été de se concentrer sur la simplification et l'amélioration des exigences au titre de l'apprentissage de base et des compétences pour les dirigeants, notamment de définir plus clairement les compétences et la formation nécessaires en mettant davantage l'accent sur la gestion des ressources humaines et financières et sur les valeurs et l'éthique.

Des progrès importants ont été accomplis en 2004-2005 à ce chapitre, et la réalisation des plans est avancée.

Premièrement, une **stratégie sur la formation obligatoire**, dans le contexte global d'un cadre stratégique d'apprentissage, a été mise au point par le Secrétariat, l'École de la fonction publique du Canada et la Commission de la fonction publique du Canada. Cette stratégie se fonde sur trois piliers : des activités d'orientation pour tous les nouveaux employés, afin de les aider à comprendre les rôles et les valeurs de la fonction publique fédérale; le perfectionnement professionnel et/ou la certification des spécialistes fonctionnels, dont les spécialistes des RH, les agents financiers, les vérificateurs internes et les spécialistes des acquisitions et de la gestion du matériel et des biens immobiliers; et enfin, une formation pour les gestionnaires à tous les niveaux afin d'améliorer leurs compétences en gestion et de consolider leurs connaissances de base sur les responsabilités juridiques, en particulier celles qui sont liées à la gestion financière, à la gestion des RH et aux valeurs et à l'éthique. La mise en œuvre de cette stratégie débutera en 2006-2007.

De plus, un cadre pour l'orientation des nouveaux employés et un recueil de connaissances sur la gestion et la responsabilisation dans la fonction publique du Canada ont été élaborés et validés au moyen de consultations régionales, lesquels seront publiés en 2005. Le recueil est essentiel pour définir les éléments obligatoires de la gestion financière et de la gestion des RH. Ces travaux seront terminés en 2005-2006.

En ce qui a trait à **l'examen des compétences en leadership**, un modèle fondé sur la recherche universitaire, les pratiques exemplaires et les leçons retenues dans le secteur privé et le secteur public a été élaboré et adopté. Les comportements attendus pour chaque niveau du continuum de leadership (des sous-ministres aux superviseurs) ont été définis et un profil révisé des compétences en leadership relié au Cadre de responsabilisation de gestion a été créé. Les compétences ont été mises à jour et simplifiées, et leur nombre est passé de 14 à 4. Le nouveau profil sera instauré dans l'ensemble de la fonction publique au cours de la prochaine année.

Une autre réalisation importante en 2004-2005 a été l'achèvement de l'**examen du Programme de gestion du rendement pour les cadres supérieurs.** Cet examen a débouché sur des modifications visant à accroître la rigueur du système, simplifier le programme, communiquer plus clairement son but et donner plus de latitude aux ministères et organismes pour répondre à des besoins particuliers. Une distinction sera faite entre la rémunération au rendement des cadres supérieurs dont le rendement dépasse clairement les attentes et qui reçoivent une « prime », et celui des cadres supérieurs qui répondent simplement aux attentes. L'Agence a officiellement annoncé les changements en mars 2005.

Comme prévu, de vastes consultations sur **l'harmonisation des programmes de perfectionnement ministériels** ont été menées auprès d'un grand nombre d'intervenants. À la suite de ces consultations, une nouvelle vision et un cadre préliminaire pour l'harmonisation et l'intégration éventuelle des différents volets de ces programmes ont été établis et communiqués aux intervenants clés. Le cadre a été approuvé et l'intégration de ces programmes est actuellement réalisée dans un continuum de leadership allant des superviseurs de premier niveau jusqu'aux administrateurs généraux. Dans le but de répondre aux besoins actuels et futurs de la

collectivité de la gestion financière, le PSG et le CAP ont amorcé des projets pilotes visant à identifier et à recruter des personnes à potentiel élevé qui pourraient bénéficier d'une formation accélérée et personnalisée en vue d'accéder à des postes de direction ou à des postes de cadres supérieurs dans la collectivité de la gestion financière. On a aussi modifié l'orientation des programmes afin de les rendre plus souples et mieux adaptés aux besoins des ministères et des collectivités fonctionnelles. Comme prévu, les programmes harmonisés seront mis en œuvre progressivement cette année et l'année prochaine.

Par ailleurs, dans le but de répondre aux besoins actuels et futurs de la collectivité de la gestion financière, des projets pilotes de perfectionnement en leadership ont été entrepris pour identifier et/ou recruter des personnes à potentiel élevé qui pourraient bénéficier d'une formation accélérée et personnalisée en vue d'accéder à des postes de direction ou des postes de cadres supérieurs dans cette collectivité. Des projets pilotes analogues sont envisagés pour les autres collectivités fonctionnelles, notamment celles de la gestion des RH et de la vérification.

Enfin, pour donner suite à l'engagement de resserrer, en 2004-2005, les mécanismes de contrôle qui régissent la classification des postes de cadres supérieurs, l'Agence a présenté un programme structuré de surveillance continue pour la classification de tous les postes de niveaux EX-01 à EX-03 (les ministres du Conseil du Trésor continuent d'examiner et d'approuver les postes de niveaux EX-04 et EX-05). Dans le cadre de cette activité désormais permanente, l'Agence surveillera jusqu'à 80 postes EX dans les petits organismes en plus de surveiller des postes n'appartenant pas à la catégorie EX. L'Agence a également mis à jour le plan d'évaluation des postes à l'aide de nouveaux critères qui tiennent compte de la relativité actuelle des postes EX dans la fonction publique, dans le but de protéger en permanence l'intégrité du système dans son ensemble.

Principaux défis à relever et prochaines étapes…

Afin de s'assurer que les dirigeants sont bien outillés pour s'acquitter de leurs responsabilités de façon efficace et intègre, il faut un engagement continu et des rajustements qui nécessitent la participation de tous nos partenaires et celle des fonctionnaires de niveaux supérieurs.

Dans l'avenir, comme le précisait son *Rapport sur les plans et les priorités 2005-2006*, l'Agence poursuivra la mise en œuvre de la stratégie établie l'an dernier. Elle se concentrera sur la rationalisation et l'amélioration des compétences et de l'apprentissage requis pour les cadres supérieurs; elle surveillera la classification des postes de direction; elle intégrera et modernisera les programmes de perfectionnement en leadership; elle mettra au point un cadre de gestion des ressources humaines pour la collectivité des EX; elle passera en revue les conditions d'emploi de la collectivité des EX; elle examinera la façon dont la collectivité des SMA est gérée; et enfin, elle se servira des capacités qui existent dans son organisation afin de jouer un rôle plus proactif dans la planification des ressources humaines pour l'effectif de la direction de la fonction publique.

3.2.2 Favoriser et renforcer les valeurs et l'éthique dans la fonction publique…

Contexte et engagements…

Le cadre de gestion intitulé *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes* reflète explicitement l'engagement pris par le gouvernement du Canada de gérer ses activités conformément aux valeurs les plus élevées de la fonction publique. En fait, une solide culture basée sur les valeurs et l'éthique est cruciale pour la fonction publique et essentielle pour le maintien de la confiance du public dans son gouvernement.

À cette fin, l'Agence joue un rôle de chef de file en soutenant les ministres, les gestionnaires de la fonction publique et les fonctionnaires dans leurs efforts visant à instaurer et à maintenir une culture vigoureuse ancrée dans les valeurs et l'éthique. En particulier, par l'entremise de son Bureau des valeurs et de l'éthique de la fonction publique, créé en novembre 2003, elle veille à ce que les ministères, les organismes et l'ensemble de la fonction publique mettent en place les politiques, les outils, l'infrastructure et les pratiques de gestion nécessaires pour que les valeurs et l'éthique de la fonction publique se reflètent dans les pratiques courantes et qu'elles fassent partie intégrante des processus de gestion du rendement. Ce faisant, le Bureau des valeurs et de l'éthique de la fonction publique agit comme centre d'expertise pour l'élaboration de politiques et les conseils en matière de valeurs et d'éthique dans la fonction publique, y compris les politiques et stratégies liées au mieux-être en milieu de travail, élabore et diffuse les pratiques exemplaires, outils et programmes de formation, veille à l'instauration d'une approche de responsabilisation axée sur les résultats et surveille le rendement des ministères et des organismes.

À mesure que s'intensifient les attentes et les pressions en faveur d'une fonction publique plus transparente et responsable, le rôle du Bureau des valeurs et de l'éthique de la fonction publique est plus important que jamais. En particulier, le Bureau s'efforce activement d'accroître la sensibilisation et la compréhension des employés à l'égard du nouveau *Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique*, y compris les politiques connexes comme la *Politique sur la divulgation interne d'information concernant des actes fautifs au travail* et la *Politique sur la prévention et le règlement du harcèlement en milieu de travail*. De plus, il aide le gouvernement à élaborer le projet de loi C-11, la *Loi sur la protection des fonctionnaires dénonciateurs d'actes répréhensibles*, actuellement à l'étude au Parlement.

Dans ce contexte, les plans et priorités pour 2004-2005 ont été établis comme suit :

Plans et priorités	**Calendrier**
• **Au moyen d'une stratégie de mise en œuvre complète et soutenue du Code, les employés sont sensibilisés aux obligations régies par le Code, et les valeurs et l'éthique propres à la fonction publique sont intégrées aux activités quotidiennes des ministères et organismes**	
o Des programmes de sensibilisation et d'apprentissage sont mis en œuvre dans la fonction publique	2004–2005
o Des outils d'apprentissage et de communication à l'intention des employés et des gestionnaires sont mis en place dans les ministères et organismes	2004–2005
o Des spécialistes ministériels des valeurs et de l'éthique sont formés et disposent des documents, du soutien et de l'accès aux conseils dont ils ont besoin pour s'acquitter de leurs responsabilités	2005–2006
• **Une aide additionnelle est fournie aux ministères et organismes pour leur permettre d'assumer leurs responsabilités**	
o Des indicateurs de rendement pour les valeurs et l'éthique, ainsi qu'un cycle d'évaluation et de mesure, sont mis en œuvre	2005–2006
o Les politiques sur les valeurs et l'éthique, et les services de conseils stratégiques sont améliorés	2004–2005
o Des protocoles normalisés pour la gestion des cas sont établis	2004–2005
• **Une infrastructure de gouvernance pangouvernementale pour les valeurs et l'éthique de la fonction publique est établie**	2004–2005
• **Le soutien nécessaire est fourni au gouvernement en vue de l'élaboration de nouvelles options pour un régime de divulgation, y compris une mesure législative**	
o La création d'un nouveau régime est soutenue et des politiques et des instruments sont mis à jour	2004–2005
o Le nouveau régime de divulgation et d'autres instruments connexes nouveaux sont diffusés et intégrés aux pratiques de gestion	2005–2006

Principales réalisations…

Créé en novembre 2003, le Bureau des valeurs et de l'éthique a vécu une période d'organisation et de croissance en 2004-2005. Le Bureau a quand même réalisé des progrès importants dans l'exécution de ses responsabilités clés.

En effet, à la suite de la distribution du nouveau *Code de valeurs et d'éthique* à plus de 160 000 fonctionnaires à l'automne 2003, **une grande série d'activités et d'outils de sensibilisation et d'apprentissage a été mise en œuvre en 2004-2005 :**

- Un nouveau site Web mis à jour a été lancé (http://www.hrma-agrh.gc.ca/ove-bve/). Ce site comprend, entre autres, une section élargie de conseils sur l'interprétation des politiques.

- Un guide sur l'organisation et l'animation d'ateliers élaboré en collaboration avec l'École de la fonction publique du Canada a été mis à la disposition des ministères et organismes sur le Web. Cet outil a pour but de les aider à organiser des séances d'information pour aider les fonctionnaires à mieux comprendre le contenu du *Code de valeurs et d'éthique*, comment il s'applique à des cas particuliers, comment il peut être appliqué dans le contexte de leur travail, ses répercussions sur eux ainsi que les rôles, responsabilités et possibilités de règlement qui existent en rapport avec ce Code.
- D'autres produits de communication (une série de vidéos sur l'apprentissage appliqué, des brochures, des fiches aide-mémoire, etc.) relativement au *Code de valeurs et d'éthique* et aux politiques sur la lutte au harcèlement et sur la divulgation interne ont été conçus et distribués aux ministères et organismes.
- Le Bureau des valeurs et de l'éthique de la fonction publique a participé à un grand nombre d'activités organisées partout au pays dans le but d'améliorer la sensibilisation et la compréhension du Code et des politiques de RH fondées sur les valeurs dans certains groupes clés d'employés et de gestionnaires.
- Une trousse de bienvenue a été distribuée aux cadres supérieurs responsables des valeurs et de l'éthique (dans chaque ministère, les personnes chargées d'aider les fonctionnaires à résoudre les problèmes découlant de l'application du Code) pour leur faire connaître leurs rôles et responsabilités, leur fournir des ressources d'appoint et les aider à donner des conseils judicieux aux employés.

L'Agence a réalisé des progrès importants dans un autre secteur de responsabilité, celui d'aider les ministères et organismes à s'acquitter de leurs **obligations** à l'égard des valeurs et de l'éthique de la fonction publique. Le Bureau a notamment préparé une ébauche de la carte routière des valeurs et de l'éthique qui, une fois terminée, aidera les ministères et organismes à gérer, évaluer et améliorer leur rendement dans ce domaine. Les consultations sur cette carte routière ont commencé en 2004-2005 et se poursuivront en 2005-2006. En même temps, une stratégie de liaison ministérielle a été conçue et mise en application pour définir les principaux secteurs à risque et trouver des pratiques exemplaires. La stratégie de liaison est utilisée pour amener les ministères et organismes à améliorer leur rendement et à mettre en œuvre des plans d'amélioration en matière de valeurs et d'éthique dans leur organisation. De plus, le Bureau a participé à l'évaluation annuelle du rendement d'environ 50 ministères et organismes par rapport à la section du Cadre de responsabilisation de gestion touchant les valeurs et l'éthique.

En 2004-2005, l'Agence a constaté qu'un nombre croissant de fonctionnaires ministériels lui demandaient de les aider à interpréter et à mettre en application les politiques en matière de valeurs et d'éthique. Dans le but d'assurer la cohérence et la qualité des conseils qu'il donne, le Bureau a rédigé un protocole normalisé de gestion des cas. Il a organisé des réunions de « gestion des cas » toutes les deux semaines et a constitué une base de données des demandes de consultation en guise d'outil de référence pour améliorer l'uniformité et la qualité des conseils qu'il donne et pour cerner et suivre les tendances dans les sujets sur lesquels portent les demandes de conseils.

En plus d'améliorer la qualité de ses services de consultation sur les politiques, le Bureau des valeurs et de l'éthique de la fonction publique a amorcé un certain nombre de projets en 2004-2005 pour aider le Conseil du Trésor à améliorer ses politiques et programmes liés aux valeurs et à l'éthique. L'Agence a notamment mené les activités suivantes :

- elle a entrepris un examen du système de gestion des cas de harcèlement, notamment de la *Politique sur la prévention et le règlement du harcèlement en milieu de travail*;
- elle a dirigé un projet pilote conjoint visant à définir les éléments clés d'une approche axée sur les résultats pour améliorer le mieux-être en milieu de travail dans les organismes du secteur public;
- elle a évalué le besoin d'apporter des modifications à la *Politique sur l'indemnisation des fonctionnaires de l'État et la prestation de services juridiques à ces derniers.*

Afin d'orienter convenablement l'ensemble du programme de gestion en matière de valeurs et d'éthique, un conseil consultatif interministériel a été mis sur pied en 2004-2005 et occupera une place importante dans l'élaboration d'une nouvelle **infrastructure de gouvernance** pour les valeurs et l'éthique dans la fonction publique. Le conseil consultatif exerce un leadership stratégique et une surveillance sur l'élaboration et la mise en œuvre du programme des valeurs et de l'éthique dans la fonction publique du Canada. Des réunions trimestrielles pour les cadres supérieurs responsables du *Code de valeurs et d'éthique* ont aussi été instituées pour favoriser leur perfectionnement professionnel et promouvoir une approche commune sur la prestation de conseils et la gestion en matière de valeurs et d'éthique à l'échelle de l'administration fédérale.

Enfin, l'une des principales réalisations de l'Agence en 2004-2005 a été d'aider le gouvernement à élaborer le **projet de loi C-11, la *Loi sur la protection des fonctionnaires dénonciateurs***. Le projet de loi C-11 définit les mécanismes de divulgation des actes répréhensibles dans le secteur public, y compris les sociétés d'État, et les mesures visant à protéger les fonctionnaires dénonciateurs, tout en garantissant le traitement équitable de ceux qui font l'objet d'allégations. Ce projet de loi a été initialement présenté en tant que projet de loi C-25 en mars 2004. Après les élections, le Bureau a aidé le gouvernement à l'examiner, à le réviser et à le présenter à nouveau en tant que projet de loi C-11. Des modifications importantes ont été apportées au projet de loi afin de prendre en compte les principales préoccupations formulées lors de l'examen parlementaire initial. Ces modifications ont notamment consolidé les pouvoirs du tiers impartial chargé de faire enquête, renforcé les dispositions touchant la confidentialité et garanti que les agents négociateurs seront consultés sur l'élaboration d'un nouveau code de conduite pour le secteur public fédéral. Bien que l'Agence ait indiqué initialement que les politiques et les instruments découlant du projet de loi C-11 seraient mis à jour à la fin de 2004-2005, l'échéance a dû être reportée en attendant l'approbation finale du projet de loi par le Parlement.

Principaux défis à relever et prochaines étapes…

Les changements à apporter au cadre législatif et stratégique qui soutient les valeurs et l'éthique dans la fonction publique pourraient être reportés ou modifiés sensiblement en fonction du processus parlementaire et des résultats d'examens majeurs comme celui de la Commission d'enquête sur le programme des commandites et les activités publicitaires.

Dans l'avenir, comme le mentionnait le *Rapport sur les plans et les priorités pour 2005-2006* de l'Agence, le Bureau des valeurs et de l'éthique de la fonction publique continuera de bâtir sur les assises établies l'an dernier. Entre autres, il veillera à ce que la fonction publique dans son ensemble, et chacune de ses organisations, consolident l'infrastructure et les ressources requises en vue d'une gestion proactive et efficace des questions liées aux valeurs et à l'éthique; il fera en sorte que les employés comprennent et assimilent mieux les valeurs et l'éthique de la fonction publique; et il élaborera une carte routière axée sur les résultats pour ce qui est du rendement des organisations sur le plan des valeurs et de l'éthique. En même temps, un suivi continu sera accordé en vue d'améliorer ou d'instaurer de nouveaux instruments de politique et d'achever l'élaboration du nouveau régime de divulgation des actes répréhensibles en milieu de travail.

3.3 Une fonction publique représentative et accessible

Les plans et les priorités établis par l'Agence pour réaliser cette activité de programme en 2004-2005 sont articulés autour des deux résultats clés suivants :

- **Réaliser et maintenir les engagements au titre de l'équité en emploi**
- **Réaliser et maintenir les engagements au titre des langues officielles**

Les ressources financières et humaines consacrées à cette activité de programme sont les suivantes :

	Dépenses prévues	Autorisations totales	**Dépenses réelles**
Ressources financières (en milliers de dollars)	15 353 $	15 055 $	**14 951 $**
Ressources humaines (en équivalents temps plein)	90	S/O	**110**

3.3.1 Réaliser et maintenir les engagements au titre de l'équité en emploi…

Contexte et engagements…

La fonction publique fédérale doit puiser dans les talents de toute la population et constituer un effectif qui reflète fidèlement la diversité ethnique et culturelle du Canada. À cet effet, *la Loi sur l'équité en matière d'emploi* exige que la fonction publique du Canada, le principal employeur au pays, offre un milieu de travail représentatif pour ce qui est de l'embauche de personnes appartenant aux quatre groupes désignés aux fins de l'équité en emploi : les femmes, les Autochtones, les membres des minorités visibles et les personnes handicapées. De plus, la fonction publique cherche à offrir un milieu de travail plus inclusif au sein duquel les membres de ces groupes désignés ainsi que l'ensemble des employés auront la possibilité d'offrir d'excellents services aux Canadiens. L'objectif global consiste à éliminer les obstacles à l'emploi et à l'avancement de ces groupes désignés et à appliquer des mesures positives afin d'accroître leur représentation et leur participation au sein de l'effectif.

De concert avec la Commission de la fonction publique du Canada, l'Agence a pour principale responsabilité de soutenir l'application de la Loi et l'intégration de ses principes et objectifs à

tous les aspects de la gestion des RH. Pour ce faire, la Direction générale de la planification des ressources humaines, de la responsabilisation et de la diversité de l'Agence élabore des politiques, des directives et des lignes directrices en matière d'équité en emploi, communique les objectifs et les priorités du programme, aide les ministères et les organismes en élaborant et en diffusant des pratiques éprouvées, en instituant des projets, en créant des outils et en développant la capacité des ministères au moyen d'ateliers et de séances d'information, fournit des conseils sur la Loi et d'autres questions liées à l'équité en emploi, surveille le rendement des ministères et des organismes et communique au Parlement les progrès réalisés par l'entremise de rapports annuels.

Dans ce contexte, les plans et priorités pour 2004-2005 ont été établis comme suit :

Plans et priorités pour 2004-2005	**Calendrier**
• **La fonction publique est représentative et inclusive**	
o La *Loi sur l'équité en matière d'emploi* inclut des dispositions qui visent à s'assurer que l'employeur s'acquitte toujours de son obligation de prendre des mesures d'adaptation pour les personnes handicapées et d'autres groupes désignés	2004–2007
o Une aide permanente est offerte aux ministères et organismes pour accélérer la progression du plan d'action *Faire place au changement*, en particulier pour l'entrée dans le Groupe de la direction et les groupes de relève de la direction	2004–2007
o Des améliorations sont apportées à la représentation des minorités visibles et à leur taux de recrutement, tant pour les nominations pour une période déterminée de plus de trois mois que pour les nominations pour une période indéterminée	2004–2005
o Des instruments de politique plus simples, plus clairs et axés sur les résultats sont élaborés et mis en œuvre	2004–2005
o La LMFP et des initiatives de modernisation des RH non régies par une loi, y compris des systèmes de planification et de responsabilisation connexes et les politiques de dotation dictées par la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, sont intégrées à la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* pour assurer le respect des exigences lors de l'application de la nouvelle définition de « mérite »	2004–2005
• **Les résultats sont plus transparents et accessibles aux Canadiens**	
o Des systèmes améliorés de surveillance, de vérification et de rapport sont établis afin de rendre les résultats plus accessibles et transparents pour les Canadiens, notamment les progrès accomplis concernant la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* et les objectifs de *Faire place au changement*	2004–2005

Principales réalisations...

Comme le soulignait le dernier *Rapport annuel sur l'équité en emploi pour 2003-2004*, des progrès importants ont été réalisés dans le domaine de l'équité en emploi dans la fonction publique depuis l'entrée en vigueur de la Loi en 1996.

Depuis le premier rapport annuel au Parlement, il y a un peu plus de dix ans, les statistiques montrent que la situation des membres des groupes désignés s'est améliorée - surtout celle des femmes, des Autochtones et des personnes handicapées. La représentation de ces trois groupes au sein de la fonction publique fédérale dépasse désormais leur taux de disponibilité dans la population active canadienne.

Toutefois, il reste encore beaucoup à faire pour améliorer la représentation des personnes appartenant à une **minorité visible**. Les données sur la représentation montrent que les progrès se sont poursuivis en 2004-2005 et que près des trois-quarts de notre objectif a été atteint quant à la disponibilité au sein de la population active. Cependant, les taux de recrutement sont inférieurs à l'objectif repère de 1-sur-5 énoncé dans le Plan d'action *Faire place au changement* - une initiative approuvée par le gouvernement en juin 2000 en vue d'accroître la représentation et la participation des minorités visibles. Devant ces difficultés persistantes, une évaluation préliminaire de *Faire place au changement* a été achevée en juin 2004, et une stratégie sur les orientations futures de *Faire place au changement* est en voie d'élaboration.

En 2004-2005, l'Agence a entrepris une série d'initiatives ciblées visant à accélérer la réalisation des engagements en matière d'équité en emploi. En collaboration avec Ressources humaines et Développement des compétences Canada, l'Agence a dirigé des séances d'engagement avec des employés appartenant à des minorités visibles et des employés autochtones en vue de mettre au point une stratégie pour l'instauration d'un milieu de travail exempt de racisme.

Des fonds ont été alloués par l'entremise du Fonds de l'équité en emploi pour aider les ministères et organismes à réaliser des projets s'adressant particulièrement aux membres des minorités visibles et aux personnes handicapées. Ces fonds ont été utilisés pour relever les défis communs auxquels font face les ministères et organismes, promouvoir l'atteinte des objectifs d'équité en emploi dans tout le système et, de façon générale, réaliser l'objectif d'obtenir une fonction publique plus représentative et inclusive.

De plus, tandis que l'Agence s'emploie à **rebâtir les capacités de planification des RH dans la fonction publique**, elle a adopté des mesures pour s'assurer que l'équité en emploi est intégrée systématiquement dans l'analyse démographique et l'évaluation des besoins actuels et futurs des ministères et organismes, ainsi que ceux de l'ensemble de la fonction publique.

En ce qui a trait à **l'amélioration des politiques,** des collectivités et des intervenants de la fonction publique participent à la consultation sur la révision de la *Politique sur l'équité en emploi* et de la *Politique sur l'obligation de prendre des mesures d'adaptation pour les personnes handicapées.* Ces deux politiques sont actuellement mises à jour en tenant compte de la rétroaction obtenue pendant les consultations en cours. L'objectif est de concevoir des politiques plus claires, plus intégrées et axées sur les résultats. Dans la Politique sur l'obligation de prendre des mesures d'adaptation, l'« obligation » s'étendra aux quatre groupes désignés ainsi qu'aux groupes protégés aux termes de la *Loi canadienne sur les droits de la personne.* L'Agence fournit sur une base permanente aux ministères, aux gestionnaires et aux employés des conseils et de l'orientation sur les obligations en matière d'équité en emploi, ainsi que sur la Politique sur l'équité en emploi et la Politique sur l'obligation de prendre des mesures d'adaptation.

Enfin, en ce qui concerne l'objectif de **rendre les résultats plus accessibles et transparents pour les Canadiens**, l'Agence contrôle sur une base permanente les progrès réalisés, les résultats obtenus par les ministères et les organismes, et les difficultés que ces derniers ont dû surmonter pour s'acquitter de leurs obligations en vertu de la *Loi sur l'équité en matière*

d'emploi. Ce programme de surveillance active englobe l'analyse ministérielle des groupes désignés, les renseignements fournis par la direction du portefeuille, y compris les visites ministérielles, et des activités de liaison avec les collectivités et les réseaux. Cette surveillance permet à l'Agence de répondre aux nouveaux besoins et de continuer d'aider les ministères et les organismes à intégrer les exigences relatives à l'équité en emploi à la planification des ressources humaines et à la planification opérationnelle.

Principaux défis à relever et prochaines étapes…

S'adapter à la diversité sans cesse croissante de la population et de la population active au Canada représente un véritable défi, mais offre aussi une excellente occasion de faire preuve de leadership dans la mise en œuvre de l'équité en emploi.

Le visage du Canada change à un rythme accéléré, notamment en raison de la croissance du groupe des minorités visibles au sein de la population active du pays. Pour réussir à réaliser et à maintenir les engagements en matière d'équité en emploi dans la fonction publique, des changements au niveau de la culture, des mentalités, des comportements et des pratiques sont nécessaires. Un tel programme exige à long terme des efforts soutenus, uniformes et bien ciblés comme ceux qui sont déployés dans le cadre de *Faire place au changement*.

3.3.2 Respecter et maintenir les engagements au titre des langues officielles

Contexte et engagements…

Le Canada n'est pas le seul pays à compter deux langues officielles. Toutefois, ce qui le distingue des autres pays est la voie qu'il a choisie de suivre en adoptant le bilinguisme. Cette approche typiquement canadienne - énoncée dans la *Loi sur les langues officielles* - témoigne de nos valeurs fondamentales et de notre désir sincère de les manifester dans le cadre de notre vie publique. Ainsi, la *Loi sur les langues officielles* engage le gouvernement à servir les Canadiens dans la langue officielle de leur choix (Partie IV), à permettre aux employés dans les régions bilingues de travailler dans la langue officielle de leur choix (Partie V) et à assurer une participation équitable des Canadiens anglophones et des Canadiens francophones (Partie VI).

Pour assurer le respect de ces engagements, l'Agence - par l'intermédiaire de sa Direction des langues officielles - élabore et coordonne les politiques et programmes du gouvernement fédéral concernant le service au public, la langue de travail et la participation des Canadiens anglophones et des Canadiens francophones. L'Agence surveille le respect, par les institutions fédérales, des obligations prévues par la loi, en suivant, en vérifiant et en évaluant l'efficacité et l'efficience de leurs programmes, et elle prépare à ce sujet un rapport annuel à l'intention du Parlement.

De plus, l'Agence joue un rôle de premier plan dans la mise en œuvre de la composante Fonction publique exemplaire du Plan d'action des langues officielles, un plan quinquennal annoncé par le Premier ministre en mars 2003, pour donner une nouvelle impulsion à la dualité linguistique du Canada. En vertu de ce plan d'action, l'Agence gère aussi le Programme d'innovation des langues

officielles afin d'aider les institutions et les conseils fédéraux régionaux à mettre en œuvre des projets novateurs ayant un effet d'entraînement au niveau de la promotion des langues officielles.

Enfin, pour s'acquitter de ses responsabilités, l'Agence collabore étroitement avec de nombreux partenaires, dont la Commission de la fonction publique du Canada, l'École de la fonction publique du Canada, Patrimoine canadien et les 196 institutions assujetties à la loi.

Dans ce contexte, les plans et priorités pour 2004-2005 ont été établis comme suit :

Plans et priorités pour 2004-2005	**Calendrier**
• **Le service aux Canadiens et la responsabilisation au chapitre des langues officielles sont améliorés**	
○ Des systèmes renforcés de surveillance et de rapport qui rendent les résultats plus transparents et accessibles aux Canadiens sont en place, y compris des indicateurs de rendement et des outils d'évaluation	2004–2005
○ Des instruments de politique plus simples, plus clairs, plus accessibles et axés sur les résultats sont élaborés	2004–2005
○ Une aide permanente est offerte aux institutions pour s'assurer que les langues officielles font partie intégrante de leurs activités et que la prestation de services bilingues aux Canadiens, est améliorée en particulier grâce à l'innovation et au soutien apporté au changement de culture	2004–2007
• **Une vision commune consolidée d'un milieu de travail bilingue et de ses valeurs sous-jacentes est en place**	
○ Des instruments de politique plus simples, plus clairs, plus accessibles et axés sur les résultats sont élaborés	2004–2005
○ Une aide continuelle est offerte aux institutions pour promouvoir l'utilisation des langues officielles au travail, en particulier grâce à l'innovation et au soutien apporté au changement de culture	2004–2007
• **Des cibles sont atteintes pour parvenir à des capacités bilingues accrues au sein du Groupe de la direction et des groupes de la relève de la direction, favorisant ainsi dans les régions bilingues l'utilisation des deux langues officielles en milieu de travail**	2004–2007

Principales réalisations…

Dans la foulée du Plan d'action des langues officielles, de nouvelles mesures ont été prises afin de renouveler le Programme des langues officielles. Décrite dans le récent *Rapport annuel sur les langues officielles pour 2003-2004*, notre vision de l'instauration d'un changement culturel se précise. Nous avons poursuivi sur cette voie en 2004-2005 et, comme on le verra ci-dessous, nous avons réalisé des progrès dans chacun des secteurs prioritaires définis l'an dernier.

Nos progrès ont été particulièrement importants au titre du **renforcement des systèmes de surveillance et de responsabilisation dans le domaine des langues officielles.** En 2004, nous avons adopté une nouvelle approche pour optimiser nos activités de surveillance et de vérification. Cette approche prévoit un nouveau cycle et un nouveau système pour évaluer le rendement linguistique global des institutions, de manière à ce que les résultats soient plus

conformes à la réalité. L'approche sera plus stratégique, car elle ciblera les cas problèmes et les questions d'actualité. De plus, les résultats publiés dans le rapport annuel au Parlement seront plus probants et enrichiront notre contribution au cadre de responsabilisation annoncé dans le plan d'action. Cette nouvelle approche prévoit également la conception d'un tableau de bord de la gestion des langues officielles afin de tracer un portrait clair de la situation dans chaque institution. Le tableau de bord serait constitué de données quantitatives et qualitatives et de renseignements sur les vérifications et les questions générales définies dans le cadre des activités de surveillance. Un projet pilote est en cours.

En ce qui a trait aux engagements relatifs à **l'élaboration d'instruments de politique plus clairs, plus accessibles et axés sur les résultats en matière de langues officielles**, plusieurs initiatives clés ont été amorcées ou mises en œuvre en 2004-2005.

En effet, l'Agence a entrepris en 2003, dans le cadre du *Plan d'action des langues officielles*, un examen de ses politiques en matière de langues officielles dans le but de les mettre à jour, d'en diminuer le nombre, de mettre l'accent sur les résultats, de les adapter à la publication sur le Web et d'ajouter des indicateurs de rendement.

L'examen des politiques se déroule bien. La première phase a porté sur la langue de travail, l'identification linguistique des postes, la dotation des postes bilingues, la formation linguistique et le maintien de l'acquis, ainsi que sur la participation équitable des deux communautés de langues officielles dans la fonction publique fédérale. Ces politiques améliorées sont entrées en vigueur le 1er avril 2004.

En 2004-2005, à la lumière des nouveaux instruments de politique en matière de langue de travail et de gestion des RH, nous avons examiné les instruments de politique liés à l'utilisation des langues officielles pour les communications avec le public et la prestation des services, ainsi qu'à l'utilisation des sites Web et aux communications électroniques. Ces politiques, qui sont entrées en vigueur le 15 juillet 2005, énoncent les obligations linguistiques imposées aux institutions fédérales dans le domaine des communications pour faire en sorte que les citoyens soient servis dans la langue officielle de leur choix. Elles visent également l'instauration d'un milieu de travail propice à l'utilisation des deux langues officielles par les employés qui travaillent dans les régions désignées bilingues aux fins de la langue de travail. La Direction des langues officielles a consulté plusieurs intervenants dans le cadre de cet examen, notamment les comités linguistiques des conseils fédéraux, la Fédération des communautés francophones et acadiennes du Canada et le Quebec Community Groups Network.

Par ailleurs, en guise d'appui additionnel aux institutions qui doivent offrir des services bilingues aux Canadiens, un outil d'évaluation a été publié sur le Web afin d'aider les gestionnaires à déterminer le nombre minimum d'employés dont ils ont besoin pour offrir des services dans la langue officielle choisie par leurs clients, compte tenu de la situation particulière de l'institution. De plus, un sondage électronique a été conçu pour aider les institutions à mesurer la satisfaction de leurs clients internes. Ce sondage a un volet traitant des langues officielles et peut être adapté aux besoins d'une institution. Il sera mis à la disposition des ministères et organismes sur le Web en 2005-2006.

En même temps, 14 millions de dollars sur cinq ans (de 2003 à 2008) ont été affectés au Programme d'innovation pour les langues officielles, dans le cadre du *Plan d'action des langues officielles*, afin d'**aider les institutions à s'assurer que les langues officielles font partie intégrante de leurs activités**. Ces fonds seront utilisés pour mettre en œuvre des projets pilotes novateurs ayant un effet d'entraînement au niveau de la promotion des langues officielles au titre des services au public, de la langue de travail ou de l'établissement d'une fonction publique représentative. Les réactions des institutions et des conseils régionaux ont été positives et le Programme d'innovation a connu un grand succès. En 2003-2004, 800 000 dollars ont été affectés à 18 projets et, en 2004-2005, les fonds alloués à 25 autres projets approuvés ont totalisé 1,8 million de dollars. La troisième phase couvrant l'exercice 2005-2006 a commencé en décembre 2004 et plus de 50 projets ont été présentés. Le Comité directeur s'est réuni en février 2005, et 32 projets ont été approuvés, totalisant 2,8 millions de dollars. On s'attend à ce qu'un financement annuel de 3,8 millions de dollars soit alloué pour la quatrième et la cinquième année.

En ce qui concerne l'**accroissement des capacités bilingues au sein du Groupe de la direction et des groupes de la relève de la direction,** le *Plan d'action des langues officielles* a consacré 2 millions de dollars sur cinq ans (de 2003 à 2008), soit 400 000 dollars par année, à des activités visant à recruter des candidats bilingues dans la fonction publique fédérale. En 2003, l'Agence et la Commission de la fonction publique du Canada ont signé un protocole d'entente et élaboré un plan d'action quinquennal qui prévoit des activités de planification, ainsi que le soutien aux organisations, l'amélioration du site Web de la Commission de la fonction publique du Canada, des partenariats avec des établissements d'enseignement aux niveaux secondaire et universitaire afin de promouvoir l'importance de la dualité linguistique, des journées d'accueil s'adressant à des groupes ciblés, la sensibilisation des gestionnaires et des spécialistes des RH et, enfin, la promotion des possibilités de carrière dans la fonction publique. Par ailleurs, le Conseil fédéral du Québec a obtenu par l'entremise du Programme d'innovation des fonds pour lancer son projet intitulé *La dualité linguistique, une affaire de cœur et de raison*. Ce projet prévoit l'élaboration d'une stratégie pour améliorer le recrutement d'anglophones dans la fonction publique fédérale au Québec.

Au chapitre des progrès réalisés dans ce domaine en 2004-2005, il convient aussi de mentionner la création d'un DVD qui montre ce que cela signifie d'être bilingue dans la fonction publique. Cet outil de communication a été très bien reçu par les utilisateurs oeuvrant dans le domaine des RH et par les clients. De plus, des partenariats ont été établis avec des établissements d'enseignement aux niveaux secondaire et universitaire afin de promouvoir l'importance de la dualité linguistique, et des journées d'accueil s'adressant à des groupes ciblés sont prévues.

Enfin, l'Agence tient des réunions périodiques avec les réseaux de langues officielles (les champions des ministères et les gestionnaires responsables des langues officielles) dans le but de promouvoir le Programme des langues officielles, d'aider les institutions à se tenir au courant des priorités et des pratiques exemplaires, et de faire en sorte que les langues officielles fassent partie intégrante des processus décisionnels et de la prestation des services. L'Agence consulte régulièrement ces groupes (l'examen des politiques en est un bon exemple). Les membres des deux réseaux communiquent cette information à leurs organisations respectives. L'an dernier, le réseau ministériel des gestionnaires responsables des langues officielles a invité les membres du réseau des gestionnaires des RH à sa séance de réflexion annuelle dans le cadre d'une initiative d'intégration des réseaux axée sur le changement culturel.

Principaux défis à relever et prochaines étapes…

Pour que la fonction publique soit et reste exemplaire sur le plan des langues officielles, il faut que les employés témoignent d'un grand respect pour la dualité linguistique dans leurs activités quotidiennes, que ce soit dans leurs relations avec leurs collègues ou avec les Canadiens. Il s'agit là d'un défi permanent qui exige des efforts soutenus, uniformes et bien ciblés. En effet, malgré les progrès significatifs enregistrés depuis l'entrée en vigueur de la *Loi sur les langues officielles*, il y a plus de 35 ans, les réalisations dans certains domaines demeurent fragiles. En particulier, les droits et les obligations sont encore mal compris et il y a encore des perceptions erronées quant aux exigences juridiques et stratégiques à l'intérieur comme à l'extérieur de la fonction publique. Le nombre de cadres et de membres des groupes de relève de la direction qui sont bilingues doit augmenter; de même, le français continue d'être sous-utilisé comme langue de travail dans les régions bilingues, et il faut absolument s'assurer que les superviseurs dans ces régions sont bilingues pour que les employés puissent se prévaloir de leurs droits linguistiques de travailler dans la langue officielle de leur choix. Ainsi, il faut renforcer le message selon lequel le respect des langues officielles du Canada est intrinsèquement lié à nos valeurs de respect et d'inclusion, si nous voulons vraiment instaurer le bilinguisme en milieu de travail et fournir des services de qualité aux Canadiens. Cette initiative est d'autant plus importante que le gouvernement se tourne de plus en plus vers la prestation de services électroniques, les points de service à guichet unique et l'intégration avec d'autres partenaires et ordres de gouvernement.

3.4 Administration de l'Agence – une organisation viable à rendement élevé

Contexte et engagements…

Comme il a été expliqué dans l'introduction, la création de l'Agence repose sur la nécessité de revigorer, de renforcer et de moderniser la gestion des RH dans la fonction publique, notamment par la mise en œuvre de la LMFP. Par contre, la réussite d'une initiative de modernisation d'une telle envergure nécessite avant tout un changement culturel qui doit s'accompagner, au quotidien, d'un nouveau type de rapports avec les syndicats et d'un transfert véritable de l'autorité des professionnels des RH aux cadres hiérarchiques, et des organismes centraux aux administrateurs généraux. Il s'agit d'une nouvelle façon de fonctionner et d'un nouveau modèle pour les rapports entre l'Agence et tous ses partenaires.

En effet, on a toujours décrit la surveillance exercée par les organismes centraux comme étant axée sur les règles et sur l'application des politiques. Telle n'est pas l'intention de cette loi ni celle de l'Agence. Au contraire, l'Agence doit donner aux ministères et aux organismes les moyens d'atteindre les nouvelles normes en matière de gestion des RH, tout en agissant comme un organisme de contrôle, en administrant des systèmes de surveillance et de rapports conçus pour appuyer et faciliter la responsabilisation et la transparence de la gestion des RH, dans un esprit d'amélioration constante du programme.

Dans ce contexte, la nouvelle Agence, à titre d'organisme central, doit servir de modèle tant à l'externe, qu'à l'interne. L'Agence doit donner l'exemple et être un agent de changement. Elle doit se doter d'une organisation abordable, très efficace et responsable, travailler efficacement avec ses partenaires, habiliter les ministères et les organismes, faire preuve d'un leadership novateur et responsable, et préconiser la simplicité et la clarté. Enfin, et ce qui est aussi important, elle doit démontrer les bénéfices de la LMFP dans sa propre organisation et concrétiser la vision, les objectifs et les principes liés à la gestion moderne des RH en adoptant une approche plus globale intégrant les disciplines, les programmes et les services.

En d'autres termes, l'Agence doit prêcher par l'exemple et illustrer les principes de la modernisation de la gestion des RH dans l'ensemble de la fonction publique. Elle doit en outre utiliser cette expérience pour apprendre à travailler de façon plus efficace et efficiente avec tous ses partenaires.

Principales réalisations…

L'exercice 2004-2005 est la première année complète de fonctionnement de l'Agence depuis sa création en décembre 2003. Des progrès importants ont été réalisés pour ce qui est de l'établissement de la nouvelle organisation.

Depuis le début, tous les employés participent régulièrement à des assemblées générales, à des séances de réflexion et à des groupes de travail sur la transition qui ont pour but de favoriser l'échange de points de vue et de préoccupations et de faciliter la participation directe et l'engagement dans l'édification et le développement de la nouvelle organisation. Les bases de la mission, de la vision, des principes de gestion et de la structure organisationnelle ont été jetées au cours des premiers mois, y compris la préparation du premier *Rapport sur les plans et les priorités pour 2004-2005* et la conception de la nouvelle structure de gestion, de ressources et de résultats, laquelle énonce les activités, les programmes, les ressources et les résultats prévus de l'Agence et les harmonise avec le résultat stratégique et les priorités clés qui en découlent.

Des efforts constants ont été déployés tout au long de l'exercice 2004-2005 afin d'obtenir l'engagement des employés de l'Agence et de les appuyer pendant la période de transition. L'Agence a réalisé un grand sondage sur le mieux-être en milieu de travail afin de trouver de bonnes perspectives de recherche essentielle sur les moteurs du mieux-être en milieu de travail et lui permettre d'adopter des approches axées sur les résultats pour les améliorations organisationnelles. Les résultats du sondage seront disponibles à l'automne 2005. Elle a également mis sur pied une équipe de gestion du changement et de l'amélioration organisationnelle pour aider chacune de ses directions à appliquer les changements, tant à l'interne qu'à l'externe.

Dans le but d'assurer l'efficience et la rentabilité des services ministériels, l'Agence a conclu un accord de service avec le ministère des Finances du Canada et le Secrétariat. Cet accord prévoit le partage de systèmes et de services ministériels communs et répond à des besoins particuliers liés à la comptabilité, aux locaux, à la sécurité, à la technologie de l'information et à la gestion des RH. Par ailleurs, l'Agence a continué d'affermir son savoir-faire relatif aux fonctions stratégiques comme les communications, la gestion financière, la vérification interne, la planification stratégique et la gestion des RH.

L'Agence a accordé une importance particulière à l'application des principes de la LMFP et à l'adoption de nouvelles normes et de nouveaux mécanismes pour diriger, gérer et former ses ressources humaines de façon intégrée, tant horizontalement que verticalement.

Pour réaliser cette intégration en tenant compte du fait que la gestion des RH, qui est une responsabilité de la direction, exige néanmoins la participation de tous les employés, de leurs représentants et des fournisseurs de services (p.ex., les conseillers en RH), l'Agence a créé un Comité de gestion des ressources humaines (CGRH) chargé de fournir une orientation stratégique et des conseils sur la gestion des RH au sein de l'organisation et de cerner les possibilités de mieux intégrer les plans et les besoins liés aux activités, aux opérations, à la gestion financière et à la gestion des RH.

Tous les membres de l'équipe de la direction et les fournisseurs de services de RH siègent au CGRH, qui est régulièrement informé des progrès réalisés dans toutes les disciplines, particulièrement l'équité en emploi, les langues officielles et le renouvellement de l'effectif. À cet égard, l'effectif de l'Agence atteint ou dépasse l'objectif lié à la disponibilité au sein de la population active pour presque tous les groupes désignés. De plus, 98 pour 100 des employés de l'Agence satisfont aux exigences linguistiques de leur poste. L'équipe de la direction est tenue responsable de l'équité en emploi et des langues officielles par l'entremise de la gestion du rendement et de la rémunération.

En outre, le CGRH utilise les données qu'il obtient de différentes sources pour corriger le tir au besoin et pour infléchir les décisions concernant la dotation et le recrutement. Ainsi, le CGRH discute de la dotation de tous les postes de direction avant que les postes soient créés et que les mesures de dotation soient enclenchées. De cette façon, il assure l'uniformité et la transparence, tout en décelant les possibilités de donner suite à la planification de la relève. La création du CGRH a été l'une des premières mesures prises en vue de mieux intégrer la planification des RH et la planification opérationnelle.

L'Agence a aussi été l'une des premières organisations à mettre à l'essai et à utiliser la trousse d'outils de la planification intégrée des RH et des activités, laquelle a été mise à la disposition des ministères et des organismes en janvier 2005.

De plus, l'Agence a respecté toutes les exigences préalables à l'entrée en vigueur de la *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique* et de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Elle a créé un comité consultatif syndical-patronal et un système de gestion informelle des conflits en collaboration avec les employés et leurs représentants. Toutes les questions liées à la gestion des RH ont été discutées librement avec les employés et leurs représentants au sein de ces comités et d'autres groupes de discussion.

Par ailleurs, l'Agence a commencé à utiliser des descriptions de travail génériques et d'autres mécanismes pour accroître les économies d'échelle, améliorer le processus de dotation et soutenir la mobilité professionnelle des employés. Or, il faut faire davantage dans ce domaine prioritaire en 2005-2006. Pour soutenir l'apprentissage continu et reconnaître l'excellence, l'Agence a aussi commencé à offrir des cours de langue non obligatoires sur place aux employés qui désirent maintenir ou améliorer leur maîtrise de la langue seconde, et la haute direction a institué une politique et un programme de prix et de reconnaissance.

L'Agence a aussi conçu un instrument pour la délégation des pouvoirs en matière de RH, notamment en ce qui concerne la dotation, les relations de travail et l'apprentissage, et elle a adopté un modèle de gouvernance en matière de RH selon lequel les cadres supérieurs sont responsables de la gestion des RH. Cette fonction figure dans leurs ententes de gestion du rendement à titre d'engagement permanent et influence, par le fait même, leur rémunération.

À l'externe, l'Agence a entrepris une série d'initiatives visant à améliorer ses rapports avec tous ses partenaires. Elle a notamment établi une nouvelle structure de gouvernance pour la gestion des RH à l'échelle de la fonction publique et elle a mis en place de nouveaux mécanismes pour favoriser la collaboration, la consultation et la coordination entre les partenaires, y compris les organismes centraux, les ministères et organismes, et les syndicats. À cet effet, un comité consultatif composé de sous-ministres représentant les principaux ministères et les organismes centraux a été mis sur pied. Le comité compte des représentants du Bureau du Conseil privé, de la Commission de la fonction publique du Canada, du Secrétariat et de l'École de la fonction publique du Canada. Il s'agit du premier comité d'une telle importance qui est dédié exclusivement à la gestion des RH. Ce comité est un lieu privilégié pour l'échange, la coordination et l'intégration concernant toutes les questions liées à la gestion des RH, et il est utilisé par l'Agence pour obtenir l'adhésion de ses partenaires et coordonner leur participation.

L'Agence a en outre constitué des comités consultatifs sur la gestion des RH composés de sous-ministres et de sous-ministres adjoints, dans le contexte de la mise en œuvre de la LMFP. Ces comités ont joué un rôle de premier plan en suscitant les progrès réalisés jusqu'à maintenant dans la mise en œuvre de la Loi. Ils ont notamment adopté une approche novatrice et une nouvelle dynamique pour obtenir l'engagement des syndicats à l'égard de la mise en œuvre de la LMFP. Les syndicats ont participé et participent plus que jamais à cette initiative par l'entremise, notamment, du Comité consultatif syndical-patronal, des comités de sous-ministres et du secrétariat chargés de la mise en œuvre de la LMFP.

Dans le portefeuille du Conseil du Trésor, l'Agence collabore étroitement avec le Secrétariat et avec l'École de la fonction publique du Canada au sein de plusieurs comités. De plus, elle détient un siège au sein du conseil d'administration de l'École de la fonction publique du Canada.

Enfin, l'adoption par le Parlement du projet de loi C-8, qui a obtenu la sanction royale le 21 avril 2005, compte parmi les grandes réalisations de l'Agence en 2004-2005. Ce projet de loi confirme les décrets qui ont établi l'Agence et lui ont donné le fondement législatif nécessaire pour s'acquitter de ses nouvelles responsabilités et pour transformer la gestion des RH dans la fonction publique.

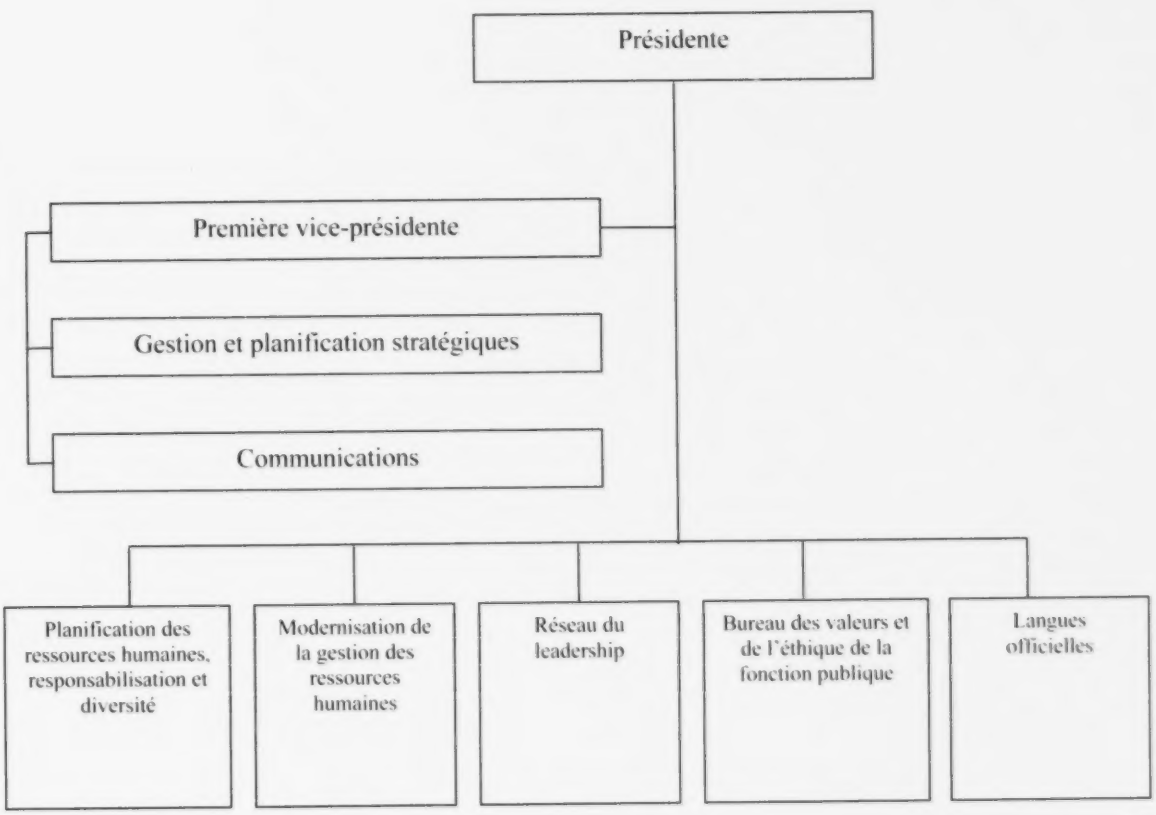
Principaux défis à relever et prochaines étapes…

Il faut du temps, de la constance et de la persévérance pour établir la crédibilité d'un nouvel organisme. Après plus d'un an, les choses ont déjà commencé à s'améliorer de façon tangible, tant à l'interne qu'à l'externe. Cependant, dans une perspective d'avenir, l'Agence a encore beaucoup de défis à relever pour mener à bien le programme de modernisation du gouvernement. Pour y réussir, elle devra maintenir l'engagement et conserver la collaboration étroite de ses partenaires tout en continuant de prêcher par l'exemple, utiliser avec efficience les ressources dont elle dispose en les affectant aux priorités les plus élevées, harmoniser constamment ses secteurs d'activités et ses priorités stratégiques et surtout, obtenir et faire état dans ses rapports de résultats tangibles à l'interne comme à l'externe. À titre d'organisme central, l'Agence est tenue de relever les défis mentionnés dans le présent rapport. Comme organisme ministériel, l'Agence sera touchée par l'entrée en vigueur de la nouvelle *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* en décembre 2005 et elle doit se préparer à assumer de nouvelles responsabilités en matière de dotation et de recrutement. L'Agence participera activement à l'initiative de modernisation des services internes au sein du regroupement des organismes centraux. Enfin, elle mettra en œuvre son premier plan de gestion des RH intégré à son plan opérationnel et elle veillera à ce que ses employés disposent des outils dont ils ont besoin, notamment les outils d'apprentissage, pour mener à bien et concrétiser le programme de modernisation. À cet égard, les résultats du sondage sur le mieux-être en milieu de travail seront utiles pour pouvoir continuer de mettre sur pied une Agence très efficace.

Partie IV : Renseignements complémentaires

4.1 Notre structure organisationnelle au 31 mars 2005

Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada
Structure organisationnelle (au 31 mars 2005)



4.2 Tableau récapitulatif du rendement ministériel

Plans et priorités du RPP 2004-2005	Calendrier fixé dans le RPP 2004-2005	Nouveau en 2004-2005 ou reporté?	Plans réalisés Oui/non?	Dans les délais Oui/non?	Commentaires
ACTIVITÉS DE PROGRAMME EN RESSOURCES HUMAINES					
Une gestion des ressources humaines modernisée et une responsabilisation accrue					
Mise en œuvre de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique*					
Le système de dotation et de recours dans le cadre de la dotation est modernisé	2004-2006	Nouveau	En cours	Avance selon les plans	La nouvelle *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP) doit entrer en vigueur en décembre 2005. Les travaux préparatoires qui faciliteront la mise en œuvre de la LEFP sont bien engagés. Tout indique que l'échéancier sera respecté et que les intéressés seront prêts pour l'entrée en vigueur de la nouvelle LEFP. Le nouveau Tribunal de la dotation de la fonction publique sera opérationnel à la fin de 2005.
Le système de relations de travail et du règlement des différends est modernisé	2004-2005	Nouveau	Essentiellement achevé	Avance selon les plans	La nouvelle *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique* (LRTFP) est entrée en vigueur le 1er avril 2005. Les ministères et organismes sont maintenant en mesure d'exercer leurs nouveaux rôles et responsabilités. Les travaux préparatoires afférents à la LRTFP ont été achevés à temps, y compris la création au sein de chaque organisation de la fonction publique d'un comité consultatif patronal-syndical interne. L'élaboration et la mise en œuvre du Système de gestion informelle des conflits (SGIC) se poursuit.
Les communications, l'apprentissage et les changements culturels sont réalisés	2004-2006 et au-delà	Nouveau	En cours	Avance selon les plans	Comme prévu, des activités liées aux communications, à l'apprentissage et au changement culturel ont été lancées en 2004-2005 afin de mobiliser tous ceux que touchent la LMFP et obtenir leur soutien pour sa mise en œuvre. L'engagement des intéressés, et tout particulièrement de la collectivité des administrateurs généraux et des administrateurs généraux adjoints, a été déterminant pour assurer le succès des activités de l'an dernier.
Des changements sont apportés aux systèmes	2005-2006	Nouveau	En cours	Avance selon les plans	Comme prévu, l'élaboration d'une stratégie et d'un plan de travail pour apporter aux systèmes les changements qui découlent de la LMFP est en cours. L'Agence exerce auprès de tous les intéressés un leadership constant afin de favoriser l'instauration de modes de prestation des services en RH intégrés et rentables.
Moderniser le système de classification de la fonction publique					
Les normes de classification sont modernisées	2004-2009	Reporté	En cours	Avance selon les plans	Comme prévu, l'Agence a achevé la modernisation des normes de classification pour plusieurs groupes professionnels et a entrepris des études de faisabilité et des initiatives de conception pour un certain nombre d'autres initiatives liées à la modernisation des normes.

Plans et priorités du RPP 2004-2005	Calendrier fixé dans le RPP 2004-2005	Nouveau en 2004-2005 ou reporté?	Plans réalisés Oui/non?	Dans les délais Oui/non?	Commentaires
Les politiques et les lignes directrices sur la classification sont renouvelées	2004-2005 et au-delà	Reporté	En cours	Avance selon les plans	Les politiques et les lignes directrices de base ont été mises à jour et rationalisées, les rôles et responsabilités ont été clarifiés. Plus particulièrement, une nouvelle politique sur le système de classification et la délégation des pouvoirs, et les lignes directrices afférentes, sont entrées en vigueur et ont été affichées sur le site Web de la modernisation de la classification en juillet 2004. D'autres lignes directrices ont été rédigées et seront publiées en 2005.
Des programmes de formation et des services de soutien sont fournis	2004-2007 et au-delà	Reporté	En cours	Avance selon les plans	En 2004-2005, des projets tangibles ont été réalisés au titre du rétablissement de la capacité du système de classification. Plus particulièrement, des activités d'apprentissage et de nouveaux instruments et outils basés sur le Web ont été créés afin de mieux soutenir les spécialistes de la classification. Un programme de formation obligatoire a été achevé en mars 2004, et un nouveau programme d'études sur la classification a été élaboré et sera mis en œuvre en 2006.
Des systèmes de contrôle du rendement sont en place	2003-2006 et au-delà	Reporté	En cours	Avance de façon satisfaisante	Un nouveau cadre de surveillance de la classification a été validé l'an dernier et pourra être utilisé pour les rapports sur le rendement de 2005-2006. Des examens horizontaux de groupes professionnels précis et de ministères cibles ont été achevés conformément aux plans. Le travail initial a été achevé pour déterminer les coûts essentiels des activités de modernisation des normes de classification et le travail se poursuit afin de mettre au point un système plus complet de contrôle des coûts. Toutefois, les progrès ont été plus lents que prévu en raison d'une révision du mandat, d'une charge de travail plus lourde et de contraintes financières.

Plans et priorités du RPP 2004-2005	Calendrier fixé dans le RPP 2004-2005	Nouveau en 2004-2005 ou reporté?	Plans réalisés Oui/non?	Dans les délais Oui/non?	Commentaires
Établir des systèmes efficaces et intégrés de planification des RH et de responsabilisation					
La capacité de planification en RH dans les ministères est renouvelée et intégrée à la planification opérationnelle	2004-2007	Nouveau	En cours	Avance selon les plans	À la suite de recherches et de vastes consultations, *une trousse d'outils, un calendrier et une liste de contrôle pour la planification intégrée des ressources humaines et des activités* ont été créés, et de nombreuses activités de communication ont été réalisées afin de préparer la fonction publique à cette transformation. L'Agence a travaillé avec les planificateurs ministériels et les spécialistes des RH des ministères et des organismes, ainsi qu'avec les planificateurs opérationnels du Secrétariat, et elle a mis sur pied un Centre d'excellence. Des ateliers sur la trousse d'outils ont été donnés à plus de 1200 fonctionnaires partout au pays afin d'expliquer la façon d'intégrer la planification des RH aux activités. En partenariat avec l'École de la fonction publique du Canada, l'Agence a commencé à établir un programme complet de formation en planification des RH, qui fera partie intégrante de la formation obligatoire des gestionnaires et des spécialistes des RH. Des outils de formation et d'apprentissage et un cours actualisé de planification des RH sont créés actuellement.
Des systèmes de responsabilisation efficaces et intégrés sont en place	2004-2007	Nouveau	En cours	Moins rapide que prévu	D'excellents progrès sont réalisés au titre de l'établissement d'indicateurs de rendement pour la gestion des RH qui permettront d'effectuer un contrôle au regard de normes utilisées dans l'ensemble de l'administration fédérale. Une trousse d'outils a été mise à la disposition de tous les ministères et organismes au cours de l'été. Un modèle axé sur les résultats a aussi été établi pour les sous-ministres, les gestionnaires et les spécialistes des RH. De plus, un projet sur le transfert sécurisé entre les ministères des dossiers informatiques des employés a été institué et il constitue la première étape de la création d'une banque de données centrale sur les effectifs de la fonction publique à laquelle auront accès tous les ministères et organismes. Une analyse contextuelle est réalisée afin d'aider les gestionnaires à cerner les besoins actuels et futurs de l'ensemble de la fonction publique.

Plans et priorités du RPP 2004-2005	Calendrier fixé dans le RPP 2004-2005	Nouveau en 2004-2005 ou reporté?	Plans réalisés Oui/non?	Dans les délais Oui/non?	Commentaires
Un leadership efficace, conforme à l'éthique, et un milieu de travail de qualité					
Favoriser un renouvellement efficace et constant du leadership					
L'apprentissage de base, y compris l'orientation dans la fonction publique et des éléments obligatoires liés à la gestion des finances et des RH, est établi	2004-2005	Nouveau	Première phase achevée comme prévu	Avance selon les plans	L'Agence a entrepris d'élaborer un cadre d'apprentissage de base, y compris une politique sur la formation obligatoire comportant des programmes d'orientation pour les employés qui font face à une réorientation de leur carrière, une formation sur la délégation de pouvoirs pour les gestionnaires de tous les niveaux, et une formation plus poussée pour les spécialistes, y compris les spécialistes des RH, les agents financiers, les vérificateurs internes et les spécialistes des acquisitions, de la gestion du matériel et des biens immobiliers. Un cadre d'orientation des nouveaux employés et un recueil des connaissances sur la responsabilisation à la fonction publique ont aussi été élaborés.
Les compétences que doivent posséder les gestionnaires sont clarifiées et liées aux responsabilités en matière de gestion	2004-2005	Nouveau	Première phase achevée comme prévu	Avance selon les plans	Le profil des compétences clés en leadership a été révisé et la liste des compétences a été simplifiée et mise à jour, leur nombre passant de 14 à 4. Le profil révisé sera diffusé en 2005-2006.
Le Programme de gestion du rendement (PGR) pour les cadres de direction est examiné et des recommandations sont fournies au Conseil du Trésor	2004-2005	Nouveau	Terminé	Avance selon les plans	L'examen du Programme de gestion du rendement pour les cadres de direction est terminé et les changements recommandés ont été approuvés (et annoncés officiellement en mars 2005).
Un cadre est élaboré pour intégrer les programmes de perfectionnement en leadership au continuum, en fonction des besoins actuels et futurs de la fonction publique, et dans l'optique des collectivités de la gestion des finances et des RH	2004-2005	Nouveau	Première phase achevée comme prévu	Avance selon les plans	À compter du 1er avril 2004, tous les programmes de perfectionnement en leadership ont été transférés avec succès de la Commission de la fonction publique du Canada à l'Agence. Un nouvel énoncé de vision et un cadre destinés à faciliter l'harmonisation et l'intégration des divers éléments de ces programmes ont été produits en 2004-2005. Le cadre a été approuvé et ces programmes seront mis en œuvre par étapes cette année et l'an prochain.
Des contrôles plus rigoureux de la classification des postes de direction sont mis en place	2004-2005	Nouveau	Achevé	Avance selon les plans	Un programme officiel de surveillance continue est mis en place pour la classification de tous les postes de niveaux EX-1 à EX-3 (les postes de EX-4 et de EX-5 continuent d'être examinés et approuvés par les ministres du Conseil du Trésor)
Promouvoir et renforcer le Code de valeurs et d'éthique					
Au moyen d'une stratégie de mise en œuvre complète et soutenue du *Code de valeurs et d'éthique*, les employés sont sensibilisés aux obligations régies par le Code, et les valeurs et l'éthique propres à la fonction publique sont intégrées aux activités quotidiennes des ministères et organismes	2004-2006	Reporté	En cours	Avance selon les plans	En 2004-2005, un grand nombre d'activités de sensibilisation et d'apprentissage et d'outils ont été déployés dans tout le pays comme suite à la diffusion du nouveau *Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique*; plus de 160 000 fonctionnaires en ont reçu une copie à l'automne 2003.

Plans et priorités du RPP 2004-2005	Calendrier fixé dans le RPP 2004-2005	Nouveau en 2004-2005 ou reporté?	Plans réalisés Oui/non?	Dans les délais Oui/non?	Commentaires
Une aide additionnelle est fournie aux ministères et organismes pour leur permettre d'assumer leurs responsabilités	2004-2006	Nouveau	En cours	Avance selon les plans	L'Agence a élaboré l'ébauche d'une carte routière pour l'évaluation et l'amélioration permanente des résultats dont la version définitive aidera les ministères et organismes à mesurer et à améliorer leur rendement en matière de valeurs et d'éthique. En outre, un certain nombre de projets ont été lancés dans le but d'améliorer les politiques et les programmes relatifs aux valeurs et à l'éthique. L'Agence a aussi dû répondre à un nombre croissant de demandes d'information provenant des cadres ministériels qui avaient besoin d'aide pour interpréter et mettre en œuvre les politiques en matière de valeurs et d'éthique. Des mécanismes ont été mis en place pour garantir la cohérence et la qualité des avis stratégiques donnés et pour recenser les tendances à cet égard.
Une infrastructure de gouvernance pangouvernementale pour les valeurs et l'éthique de la fonction publique est établie	2004-2005	Nouveau	Terminé	Avance selon les plans	Un nouveau Conseil consultatif interministériel sur les valeurs et l'éthique de la fonction publique a été créé et constitue l'un des principaux éléments de la nouvelle structure de gouvernance pangouvernementale des valeurs et de l'éthique dans la fonction publique. Les cadres supérieurs des ministères responsables du *Code de valeurs et d'éthique* se réunissent dorénavant tous les trimestres.
Une aide est fournie au gouvernement pour élaborer de nouvelles options pour un régime de divulgation, y compris une mesure législative	2004-2006	Nouveau	En cours	Avance selon les plans	L'Agence a appuyé le gouvernement lors de l'élaboration du projet de loi C-11 : *Loi sur la protection des fonctionnaires dénonciateurs d'actes répréhensibles*. Lors du dépôt, en mars 2004, du projet de loi C-25, première version de cette mesure législative, l'Agence a appuyé les efforts du gouvernement, après les élections de juin 2004, pour réviser le projet de loi C-25 et corriger certaines des faiblesses relevées dans le cours de l'examen initial du projet de loi par les parlementaires.

Plans et priorités du RPP 2004-2005	Calendrier fixé dans le RPP 2004-2005	Nouveau en 2004-2005 ou reporté?	Plans réalisés Oui/non?	Dans les délais Oui/non?	Commentaires
Une fonction publique représentative et accessible					
Réaliser et maintenir les engagements au titre de l'équité en emploi					
La fonction publique est représentative et inclusive	2004-2007 et au-delà	Reporté	En cours	Mise en œuvre plus lente que prévue	Les taux de représentation des femmes, des Autochtones et des personnes handicapées sont maintenant supérieurs à l'objectif, soit une représentation égale à leur disponibilité au sein de la population active. Toutefois, il reste des défis à relever pour ce qui des minorités visibles même si nous en sommes à 75 % de notre objectif par rapport à leur disponibilité au sein de la population active. Les principales réalisations de 2004-2005 incluent : achèvement de l'évaluation de l'initiative *Faire place au changement* – initiative appuyée par le gouvernement en juin 2000 dans le but d'accroître la représentation et la participation des minorités visibles; début de l'élaboration d'une stratégie sur les nouvelles orientations de *Faire place au changement* qui prend en compte les résultats de l'évaluation; création de partenariats avec les employés autochtones et des minorités visibles de tout le Canada en vue de l'élaboration d'une stratégie pour insuffler à la fonction publique fédérale un milieu de travail exempt de racisme.
Les résultats sont plus transparents et accessibles aux Canadiens	2004-2005	Reporté	En cours	Avance selon les plans	L'Agence continue de mesurer les progrès réalisés par les ministères et organismes au titre des exigences législatives de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*. L'Agence préparera au cours de l'hiver le rapport annuel sur l'équité en emploi 2004-2005 en vue de son dépôt au Parlement. L'Agence a aussi mis en place des mesures pour que l'équité en emploi soit intégrée de façon systématique aux cycles de planification des RH et des activités.
Respecter et maintenir les engagements au titre des langues officielles					
Les services aux Canadiens et la responsabilisation au chapitre des langues officielles sont améliorés	2004-2007	Reporté	En cours	Avance selon les plans	En 2004, un nouveau cycle et un nouveau système de mesures du rendement linguistique des institutions ont été adoptés. Il sera ainsi possible de publier des résultats plus pertinents dans le rapport annuel au Parlement. Le nouveau système comporte un tableau de bord de la gestion des langues officielles grâce auquel un bilan plus clair pourra être présenté pour chaque institution. D'excellents progrès ont été réalisés en ce qui a trait à l'élaboration de politiques plus simples, plus claires et davantage axées sur les résultats. Une série de politiques améliorées est entrée en vigueur en 2004-2005.

Plans et priorités du RPP 2004-2005	Calendrier fixé dans le RPP 2004-2005	Nouveau en 2004-2005 ou reporté?	Plans réalisés Oui/non?	Dans les délais Oui/non?	Commentaires
Une vision commune consolidée d'un milieu de travail bilingue et de ses valeurs sous-jacentes est en place	2004-2007	Reporté	En cours	Avance selon les plans	En 2004-2005, 25 projets novateurs destinés à aider les institutions à intégrer les langues officielles à l'ensemble de leurs activités ont été approuvés; le coût total de 1,8 million de dollars est imputé au Programme d'innovation des langues officielles. En outre, la troisième phase qui sera réalisée au cours de l'exercice 2005-2006 a été lancée en décembre 2004; plus de 50 projets ont été soumis dont 32 ont été approuvés pour un total de 2,8 millions de dollars.
Des cibles sont établies pour parvenir à des capacités bilingues accrues au sein du Groupe de direction et du groupe de la relève de la direction, favorisant ainsi dans les régions bilingues l'utilisation des deux langues officielles en milieu de travail	2004-2007	Reporté	En cours	Avance selon les plans	L'Agence a continué d'entreprendre une série d'initiatives ciblées, y compris des activités de planification, du soutien organisationnel, des outils et activités de communication nouveaux ou améliorés; d'améliorer l'accès à la formation linguistique et le financement de stratégies élaborées par le Conseil fédéral du Québec afin d'accroître la représentation des anglophones dans la fonction publique au Québec et de promouvoir les objectifs en matière de langues officielles dans les provinces de l'Ouest.

4.3 Réponses aux rapports du Bureau du vérificateur général et des comités parlementaires

Réponse aux comités parlementaires

Le Comité permanent des comptes publics a adopté, le 20 avril 2004, une motion recommandant au gouvernement de régler les honoraires légaux des fonctionnaires appelés à témoigner dans le cadre de son étude sur les chapitres 3, 4 et 5 du *Rapport de la vérificatrice générale du Canada de novembre 2003*.

Étant donné la dissolution du Parlement en mai 2004, le rapport a été déposé de nouveau quand le Parlement a repris ses travaux à l'automne 2004 à titre de deuxième rapport du Comité permanent des comptes publics intitulé « Honoraires légaux des fonctionnaires appelés à témoigner ».

Rapport	Recommandations
Octobre 2004 – deuxième rapport du Comité permanent des comptes publics : Honoraires légaux des fonctionnaires appelés à témoigner	*Que le gouvernement règle les honoraires légaux des fonctionnaires appelés à témoigner devant le Comité permanent des comptes publics dans le cadre de son étude sur les chapitres 3, 4 et 5 du Rapport de la vérificatrice générale du Canada de novembre 2003.*

L'Agence a déposé sa réponse à ce rapport en mars 2005. Elle s'est dite d'accord avec le Comité et lui a fait savoir que des mécanismes ont déjà été mis en place pour répondre à sa recommandation. En juillet 2004, la *Politique sur l'indemnisation des fonctionnaires de l'État et la prestation de services juridiques à ces derniers* a été modifiée de façon à préciser que les fonctionnaires peuvent se prévaloir de ce mécanisme. Par la suite, l'Agence a écrit à tous les administrateurs généraux pour leur faire part de cette réponse.

En avril 2004, le Comité permanent des comptes publics a déposé son quatrième rapport après une étude du Rapport de la vérificatrice générale du Canada sur le Commissariat à la protection de la vie privé du Canada. Le Comité des comptes publics avait demandé expressément à la vérificatrice générale de préparer ce rapport après avoir exprimé de sérieuses préoccupations au sujet des pratiques financières et des pratiques de gestion du commissaire à la protection de la vie privée, George Radwanski. Étant donné la dissolution du Parlement en mai 2004, le rapport a été déposé de nouveau quand le Parlement a repris ses travaux à l'automne 2004 à titre de Premier rapport du Comité permanent des comptes publics : Vérification de la gestion financière et de l'administration du Commissariat à la protection de la vie privée du Canada. Deux des vingt recommandations du rapport touchaient directement au mandat de l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada.

Rapport	Recommandations
Premier rapport du Comité permanent des comptes publics : Vérification de la gestion financière et de l'administration du Commissariat à la protection de la vie privée du Canada	*Que le Secrétariat du Conseil du Trésor soumette au Comité des comptes publics une copie des nouvelles directives sur les primes au rendement dès qu'elles seront terminées.* *Que tous les ministères et organismes soient tenus d'indiquer, dans leurs rapports ministériels sur le rendement, y compris dans celui qui vise la période prenant fin le 31 mars 2004, les critères utilisés pour établir l'admissibilité des cadres supérieurs aux primes au rendement, le nombre total de cadres supérieurs en fonction, le nombre total et le pourcentage de cadres supérieurs qui ont reçu une prime au rendement et le montant total des primes versées.*

L'Agence s'est engagée à publier sur son site Web les nouvelles directives du Programme de gestion du rendement pour 2004-2005 afin de faciliter l'accès à l'information pour les membres du Comité, les employés du gouvernement et la population. Cet engagement a été tenu. Les directives respectent le principe d'une saine gestion des finances publiques et comportent des critères qui permettent de déterminer l'admissibilité aux primes au rendement.

Dans le but d'accroître la transparence des paiements salariaux au rendement effectué dans le cadre du Programme de gestion du rendement, l'Agence s'est engagée à publier, sur son site Web, les résultats du Programme de gestion du rendement de tous les ministères et organismes. Cet engagement a été tenu.

L'Agence a tenu tous les engagements qu'elle a pris dans ses réponses aux comités parlementaires en 2004-2005.

Réponse au rapport du Bureau du vérificateur général

Le Bureau du vérificateur général (BVG) a formulé à l'intention de l'Agence deux recommandations entre le 1er avril 2004 et le 31 mars 2005. Les deux recommandations s'adressaient en même temps au Secrétariat et l'Agence et se trouvaient dans le chapitre 3 du Rapport Le Point de février 2005. Les deux recommandations et les réponses du Secrétariat et de l'Agence se trouvent ci-après :

3.73 Recommandation. En ce qui concerne le rôle relatif aux ressources humaines confié au Conseil du Trésor en tant qu'employeur, le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada et l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada devraient indiquer clairement comment se réaliseront concrètement la coordination, l'intégration et la gestion des fonctions et initiatives qui touchent les ressources humaines.

Réponse du Secrétariat et de l'Agence. Comme l'indiquent la pièce 3.3 et certains paragraphes du présent chapitre, une structure formelle de gouvernance a été mise en place pour assurer une intégration horizontale des plans et des priorités, déterminer les ressources ministérielles affectées aux projets, et suivre les enjeux et les priorités. En plus du mécanisme formel, la coordination, l'intégration et la gestion se font sur une base informelle et des relations de travail étroites existent entre les deux organisations. Les responsables de ces deux organisations et la présidente de la Commission de la fonction publique du Canada se réunissent régulièrement pour discuter de la mise en application de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique*, d'autres initiatives de changement et des domaines dans lesquels ils ont besoin de se soutenir mutuellement. De même, au niveau du travail, les secteurs des organisations participant à la gestion des ressources humaines et touchés par celle-ci se consultent fréquemment, par exemple les organisations touchées par la classification et les négociations collectives. Comme les deux organisations relèvent du président du Conseil du Trésor et font partie du portefeuille du Conseil du Trésor, c'est le secrétaire du Conseil du Trésor qui est responsable de fournir des conseils sur l'élaboration d'une politique cohérente et sur la gestion de son portefeuille.

3.79 Recommandation. Le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada et l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada devraient produire régulièrement des rapports intégrés mesurant l'avancement des réformes de la gestion des ressources humaines à l'aide de mesures de rendement établies, rapports qui devraient aussi décrire les réalisations intermédiaires et les coûts réels de la mise en œuvre. La Commission de la fonction publique du Canada devrait aussi établir des mesures de rendement et rendre compte régulièrement des progrès réalisés dans la mise en place du nouveau régime de dotation.

Réponse du Secrétariat et de l'Agence. Nous sommes d'accord avec la recommandation. L'établissement d'un cadre de mesure du rendement et de production de rapports va bon train concernant la composante liée aux personnes du Cadre de responsabilisation de gestion (CRG) global du gouvernement. Le 26 octobre 2004, le Comité des sous-ministres chargé de la gestion des ressources humaines a donné son appui à la composante liée aux personnes du CRG. Cette composante décrit les résultats d'une saine gestion des personnes en ce qui a trait au milieu de travail et à l'effectif. L'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada se concentre maintenant sur l'élaboration d'indicateurs, de mesures et de sources de données qui lui permettront d'évaluer les progrès accomplis relativement aux résultats visés.

4.4 Tableau 1 - Comparaison entre les dépenses prévues et les dépenses réelles

Ce tableau compare le Budget principal des dépenses, les dépenses prévues, le total des autorisations et les dépenses réelles pour le plus récent exercice terminé, et il présente des données historiques pour les dépenses réelles.

		2004-2005 (en milliers de dollars)			
	2003-2004 Dépenses réelles	**Budget principal des dépenses**	**Dépenses prévues**	**Total des autorisations**	**Dépenses réelles**
Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada	64 354	58 483	92 219	97 415	93 983
Plus le coût des services reçus à titre gracieux (1)	4 807	6 412	6 412	8 587	8 587
Coût net du ministère	**69 161**	**64 895**	**98 631**	**106 003**	**102 571**

Équivalents temps plein	**374**	**477**

(1) Les services reçus à titre gracieux incluent les locaux fournis par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, les contributions de l'employeur aux régimes de prestations assurées des employés et les dépenses payées par le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, ainsi que les services reçus du ministère de la Justice (voir le tableau 4).

Le total des autorisations de l'Agence pour 2004-2005 s'élevait à 97,4 millions de dollars, soit une augmentation nette de 38,9 millions de dollars, ou de 67 pour 100, par rapport au total de 58,5 millions de dollars accordés dans le Budget principal des dépenses de 2004-2005. L'écart correspond au financement net accordé dans le Budget supplémentaire des dépenses et à un rajustement technique au poste législatif – Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés. Voici la ventilation :

Une augmentation de 40,9 millions de dollars qui s'explique comme suit :

- 22,2 millions de dollars – Transfert des responsabilités de la Commission de la fonction publique (CFP) du Canada au titre des programmes de développement de carrière et de la recherche (démographie et études du marché du travail);
- 9,9 millions de dollars – Transfert du financement de programmes du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (SCT) par suite de la restructuration du gouvernement;
- 5,6 millions de dollars – Fonds pour moderniser la gestion des ressources humaines dans la fonction publique fédérale (*Loi sur la modernisation de la fonction publique*);
- 2,7 millions de dollars – Fonds liés à l'affectation en 2004-2005 du report du Budget de fonctionnement du SCT (1,8 million de dollars) et de la CFP (0,9 million de dollars);
- 0,5 million de dollars – Rajustement de la rémunération en vertu des conventions collectives.

Une diminution de 2,0 millions de dollars qui s'explique comme suit :

- 0,4 million de dollars – Transfert à l'École de la fonction publique du Canada pour une étude de la formation linguistique;
- 0,8 million de dollars – Nouvelle répartition des fonds du Programme d'équité en emploi – *Faire place au changement* (550 000 dollars en 2005-2006 et 200 000 dollars en 2006-2007);
- 0,8 million de dollars – Rajustement technique au poste législatif – Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés.

4.5 Tableau 2 - Utilisation des ressources par activité de programme

Le tableau qui suit présente de l'information sur l'utilisation des ressources au cours du plus récent exercice terminé.

2004-2005 (en milliers de dollars)			
Activités de programme (par composantes du résultat stratégique)	**Budgétaires**		
	Fonctionnement	**Contributions**	**Total : Dépenses budgétaires**
Gestion des ressources humaines modernisée et responsabilisation accrue			
Budget principal des dépenses	18 946		18 946
Dépenses prévues	25 550		25 550
Total des autorisations	31 004		31 004
Dépenses réelles	29 074		29 074
Leadership efficace, conforme à l'éthique, et milieu de travail de qualité			
Budget principal des dépenses	11 292	16 200	27 492
Dépenses prévues	35 116	16 200	51 316
Total des autorisations	35 156	16 200	51 356
Dépenses réelles	33 876	16 082	49 958
Fonction publique représentative et accessible			
Budget principal des dépenses	12 045		12 045
Dépenses prévues	15 353		15 353
Total des autorisations	15 055		15 055
Dépenses réelles	14 951		14 951
TOTAL DE L'AGENCE			
Budget principal des dépenses	42 283	16 200	58 483
Dépenses prévues	76 019	16 200	92 219
Total des autorisations	81 215	16 200	97 415
Dépenses réelles	77 901	16 082	93 983

Le tableau 2 présente aussi des renseignements complémentaires sur l'augmentation nette de financement, par activité de programme, provenant du Budget supplémentaire des dépenses et d'un exercice interne de réaffectation des ressources. Voici la ventilation de l'augmentation nette par activité de programme :

Une gestion des ressources humaines modernisée et une responsabilisation accrue : Le montant de 18,9 millions de dollars inscrit au Budget principal des dépenses est majoré de 12,1 millions de dollars, le total des autorisations de dépenses étant de 31,0 millions de dollars. L'augmentation est surtout attribuable à ce qui suit :

- 1,2 million de dollars – Transfert de responsabilités de la Commission de la fonction publique du Canada au titre de la recherche démographique et des études du marché du travail;
- 5,3 millions de dollars – Fonds provenant du transfert du financement de programmes du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada et de la Commission de la fonction publique du Canada, et d'un rajustement technique au poste Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés;
- 5,6 millions de dollars – La modernisation de la gestion des ressources humaines à la fonction publique fédérale (*Loi sur la modernisation de la fonction publique*).

Un leadership efficace, conforme à l'éthique, et milieu de travail de qualité : Le montant de 27,5 millions de dollars inscrit au Budget principal des dépenses est majoré de 23,8 millions de dollars, le total des autorisations de dépenses étant de 51,3 millions de dollars. L'augmentation est surtout attribuable à ce qui suit :

- 21,0 millions de dollars – Transfert des responsabilités de la Commission de la fonction publique du Canada au titre des programmes d'avancement professionnel;
- 2,8 millions de dollars – Fonds provenant du transfert du financement de programmes du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada et de la Commission de la fonction publique du Canada, et d'un rajustement technique au poste Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés.

Une fonction publique représentative et accessible : Le montant de 12,0 millions de dollars inscrit au Budget principal des dépenses a été majoré d'un montant net de 3,0 millions de dollars, le total des autorisations de dépenses étant de 15,0 millions de dollars. Voici la ventilation de l'augmentation nette :

Une augmentation de 4,2 millions de dollars :

- Fonds provenant du transfert du financement de programmes du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada et de la Commission de la fonction publique du Canada, et d'un rajustement technique au poste Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés.

Une diminution de 1,2 million de dollars :

- 0,4 million de dollars – Transfert à l'École de la fonction publique du Canada pour la réalisation d'une étude sur la formation linguistique;
- 0,8 million de dollars – Réaffectation des fonds du Programme d'équité en emploi – *Faire place au changement* (550 000 dollars en 2005-2006 et 200 000 dollars en 2006-2007).

4.6 Tableau 3 - Postes votés et législatifs

Ce tableau explique la façon dont le Parlement approuve les affectations de crédits à l'Agence.

(en milliers de dollars)

Poste voté ou législatif	Libellé tronqué pour le poste voté ou législatif	Budget principal des dépenses	Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles
32	Dépenses de fonctionnement	37 809	67 620	73 522	70 208
34	Contributions	16 200	16 200	16 200	16 082
(S)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	4 474	8 399	7 693	7 693
	Total	58 483	92 219	97 415	93 983

Remarque : Le tableau 1 et le tableau 2 fournissent des renseignements sur les écarts significatifs.

4.7 Tableau 4 - Coût net du ministère

Ce tableau présente le coût net du ministère :

(en milliers de dollars)	**2004-2005**
Total des dépenses réelles	**93 983**
Plus : Services reçus à titre gracieux	
Locaux fournis par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada	4 394
Contributions de l'employeur aux régimes de prestations assurées des employés et dépenses payées par le Secrétariat	4 043
Indemnisation des victimes d'accident du travail assurée par Développement social Canada	0
Traitements et dépenses connexes liés aux services juridiques fournis par Justice Canada	151
Total : Services reçus à titre gracieux	***8 587***
Moins : Revenus non disponibles	*0*
Coût net du ministère en 2004-2005	**102 571**

4.8 Tableau 5 - Besoins en ressources par organisation et par activité

2004-2005 (en milliers de dollars)				
Activité / Organisation	**Modernisation des ressources humaines et responsabilisation accrue**	**Leadership efficace, conforme à l'éthique, et milieu de travail de qualité**	**Fonction publique représentative et accessible**	**Total**
Présidente				
Budget principal des dépenses	280	180	190	**650**
Dépenses prévues	280	180	190	**650**
Total des autorisations	273	175	185	**633**
Dépenses réelles	248	158	168	**574**
Vice-présidente exécutive				
Budget principal des dépenses	276	177	187	**640**
Dépenses prévues	276	177	187	**640**
Total des autorisations	258	166	175	**599**
Dépenses réelles	235	151	159	**545**
Gestion et planification stratégiques				
Budget principal des dépenses	2 942	647	1 003	**4 592**
Dépenses prévues	6 011	3 861	4 074	**13 946**
Total des autorisations	7 003	4 494	4 746	**16 243**
Dépenses réelles	6 622	4 251	4 488	**15 361**
Communications				
Budget principal des dépenses	580	372	393	**1 345**
Dépenses prévues	1 140	731	772	**2 643**
Total des autorisations	1 106	710	749	**2 565**
Dépenses réelles	1 075	690	728	**2 493**

Planification des ressources humaines, responsabilisation et diversité				
Budget principal des dépenses	5 944		4 154	**10 098**
Dépenses prévues	8 290		4 361	**12 651**
Total des autorisations	7 738		3 557	**11 295**
Dépenses réelles	6 273		3 707	**9 980**
Modernisation de la gestion des ressources humaines				
Budget principal des dépenses	8 924			**8 924**
Dépenses prévues	9 553			**9 553**
Total des autorisations	14 626			**14 626**
Dépenses réelles	14 621			**14 621**
Réseau du leadership				
Budget principal des dépenses		25 505		**25 505**
Dépenses prévues		43 143		**43 143**
Total des autorisations		42 754		**42 754**
Dépenses réelles		41 972		**41 972**
Bureau des valeurs et de l'éthique de la fonction publique				
Budget principal des dépenses		611		**611**
Dépenses prévues		3 224		**3 224**
Total des autorisations		3 057		**3 057**
Dépenses réelles		2 736		**2 736**
Langues officielles				
Budget principal des dépenses			6 118	**6 118**
Dépenses prévues			5 768	**5 768**
Total des autorisations			5 642	**5 642**
Dépenses réelles			5 701	**5 701**

TOTAL POUR L'AGENCE (en milliers de dollars)				
Budget principal des dépenses	18 946	27 492	12 045	58 483
Dépenses prévues	25 550	51 316	15 353	92 219
Total des autorisations	31 004	51 356	15 055	97 415
Dépenses réelles	29 074	49 958	14 951	93 983

Gestion et planification stratégiques

Le montant de 4,6 millions de dollars inscrit au Budget principal des dépenses a été majoré d'un montant de 11,6 millions de dollars, ce qui donne des autorisations de dépenses totales de 16,2 millions de dollars. L'augmentation est surtout attribuable à ce qui suit :

- Transfert du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada et de la Commission de la fonction publique du Canada du financement de programmes au titre des services ministériels et d'un rajustement technique au poste législatif – Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés.

Communications

Le montant de 1,3 million de dollars inscrit au Budget principal des dépenses a été majoré d'un montant de 1,3 million de dollars, ce qui donne des autorisations de dépenses totales de 2,6 millions de dollars. L'augmentation est surtout attribuable à ce qui suit :

- Fonds provenant du transfert du financement de programmes au titre des Communications du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada et de la Commission de la fonction publique du Canada, et d'un rajustement technique au poste législatif – Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés.

Veuillez vous reporter au Tableau 1 et au Tableau 2 pour voir l'explication des écarts significatifs.

4.9 Tableau 6 - Détails des programmes de paiements de transfert (PPT)

1) Nom du programme de paiements de transfert : Programme de stages pour les jeunes (voté)		
2) Début : Octobre 1997 (première année du programme); septembre 2000 (programme permanent renouvelé)	**3) Fin du programme :** Programme permanent	**4) Financement total :** 154,7 millions de dollars

5) Description du programme de paiements de transfert

Le Programme de stages pour les jeunes dans la fonction publique fédérale est parrainé par l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada et exécuté en partenariat avec le YMCA. Le principal objectif du programme est de donner aux jeunes chômeurs et aux travailleurs sous-employés canadiens âgés de 15 à 30 ans l'occasion d'acquérir des compétences qui amélioreront leur employabilité ainsi que l'expérience dont ils auront besoin pour participer pleinement au marché du travail grâce à des stages dans des ministères et des organismes de l'administration fédérale.

6) Objectif(s), résultat(s) prévu(s) et indicateurs clés :

Objectif : Au moyen de stages de perfectionnement dans le secteur public fédéral, fournir aux jeunes chômeurs et travailleurs sous-employés canadiens l'occasion d'acquérir des compétences qui amélioreront leur employabilité ainsi que l'expérience dont ils auront besoin pour obtenir un emploi.

Résultats prévus : Grâce au programme, les places de stagiaires disponibles au Canada sont réparties de façon équitable, selon le taux de chômage des jeunes dans les provinces et les territoires, et la présence d'institutions fédérales pouvant offrir des possibilités d'apprentissage intéressantes et diversifiées.

Les stages permettront aux jeunes d'acquérir de l'expérience ainsi que des compétences transférables qui contribueront à accroître leur employabilité.

À la fin de leur stage, les participants seront davantage en mesure de trouver un emploi, de s'établir à leur compte ou de prendre la décision de poursuivre leurs études.

Indicateurs clés : Des places de stagiaire sont offertes ou financées dans chaque province et territoire en fonction du taux de chômage des jeunes de la province ou du territoire, et de la présence d'institutions fédérales.

Quelque 28 p. 100 des stages sont établis et financés dans des régions rurales (c.-à-d. hors des régions métropolitaines de recensement), ce qui permet aux jeunes de ces régions de participer au Programme.

Au moins 50 p. 100 des stages sont réservés aux jeunes à risque.

Plus de 50 p. 100 des participants qui terminent leur stage réussissent à trouver un emploi dans l'année qui suit ou reprennent leurs études.

La moitié des participants reçoivent un appui supplémentaire du YMCA, comme des conseils ou de la formation en dynamique de la vie.

7) Résultats obtenus ou progrès réalisés :

En 2004-2005, environ 1 000 jeunes ont fait un stage de neuf mois dans divers ministères, organismes ou sociétés d'État dans tout le Canada. La répartition des places de stagiaires reflétait les taux provinciaux et territoriaux de chômage chez les jeunes et l'existence de bureaux du gouvernement fédéral capables d'offrir des possibilités d'apprentissage aux jeunes. Plus de 38 p. 100 des places de stagiaires ont été créées dans des régions rurales (c.-à-d. hors des régions métropolitaines de recensement).

Cinquante pour cent des participants étaient des jeunes à risque (c.-à-d., des jeunes qui n'avaient pas terminé leurs études secondaires, des jeunes chefs de famille monoparentale, de jeunes Autochtones ou de jeunes vivant dans la rue). Ces jeunes ont aussi reçu des conseils ou de la formation en dynamique de la vie dispensés par le YMCA.

Les résultats du programme sont mesurés, en partie, par des sondages d'opinion réalisés auprès des participants pendant leur stage et ensuite 12, 24 et 36 mois après la fin du stage. En outre, un marché a été passé en mai 2004 avec Goss Gilroy Inc.; cette firme a été chargée de réaliser une évaluation sommative des résultats du Programme.

Les résultats ont été positifs :

- Les données sur les résultats en termes d'emploi sont consistantes : 61 p. 100 des répondants avaient un emploi 12 mois après leur stage et 75 p. 100 d'entre eux avaient un emploi 24 et 36 mois après leur stage;
- L'enquête a révélé qu'un nombre important de stagiaires avaient repris leurs études. Après 24 mois, 18 p. 100 des jeunes interrogés avaient repris leurs études à plein temps ou à temps partiel.

Consultation et Vérification Canada effectue des vérifications financières régulières auprès des bénéficiaires. Le rapport de vérification financière pour 2004-2005 est positif.

Les dépenses prévues pour 2004-2005 s'élevaient au départ à 16,2 millions de dollars. Les dépenses réelles ont été de 16,082 millions de dollars en 2004-2005 pour la rémunération des stagiaires et les services de soutien aux jeunes.

(en milliers de dollars)	**8)** Dépenses réelles 2002-2003[2]	**9)** Dépenses réelles 2003-2004	**10)** Dépenses prévues 2004-2005	**11)** Total des autorisations 2004-2005	**12)** Dépenses réelles 2004-2005	**13)** Écart(s) entre 10 et 12
14) Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada						
15) Total des contributions	-	16 175	16 200	16 200	16 082	118
16) Total du Programme de paiements de transfert	-	16 175	16 200	16 200	16 082	118
17) Commentaires sur les écarts : Incertitudes quant au financement						
18) Principales conclusions de l'évaluation et adresse électronique du site où se trouve le plus récent rapport d'évaluation : Évaluation sommative du Programme de stages pour les jeunes et rapport de vérification : http://www.hrma-agrh.gc.ca/reports-rapports/sefpsyip-espsjspf_f.asp;						

1) Il a été décidé d'intégrer le Programme de stages pour les jeunes à la Stratégie emploi jeunesse qui relève de Ressources humaines et Développement des compétences Canada. Ces deux programmes s'adressent à des jeunes qui ont du mal à se trouver un emploi. Cette décision entraînera une prestation de programmes plus efficace et rentable pour aider les jeunes à bien s'intégrer au marché du travail. (Ressources humaines et Développement des compétences Canada : la décision est entrée en vigueur le 1er avril 2005 et le transfert n'est pas encore terminé).

2) En 2002-2003, le Programme de stages pour les jeunes relevait du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada.

4.10 Initiatives horizontales

Conformément au *Plan d'action des langues officielles* de mars 2003, l'Agence a réalisé des progrès considérables dans la création d'une fonction publique exemplaire en ce qui a trait aux services offerts au public, à un milieu de travail favorable à l'utilisation des deux langues officielles dans les régions bilingues et à la possibilité des Canadiens de langue anglaise et de langue française d'avoir une chance égale d'obtenir un emploi et de l'avancement dans la fonction publique fédérale.

Pour faciliter la réalisation de ces objectifs, l'Agence a géré deux fonds d'innovation. Elle a aussi examiné ses politiques en matière de langues officielles auxquelles s'ajoutent deux nouvelles politiques, l'une sur la langue de travail et l'autre sur l'utilisation des langues officielles pour la gestion des ressources humaines, qui sont entrées en vigueur en avril 2004. La phase II de cet examen sera achevée en 2005. L'Agence a aussi lancé un certain nombre d'initiatives destinées à informer les fonctionnaires des directives en matière de langues officielles et à les sensibiliser; elle a davantage utilisé ses réseaux en langues officielles, et plus particulièrement le Réseau des champions des langues officielles et celui des directeurs des langues officielles; elle a mis au point des outils pour aider les institutions fédérales à promouvoir la dualité linguistique. Enfin, le savoir-faire et la capacité de surveillance de l'Agence en matière de langues officielles ont été renforcés, et de nouveaux outils ont été élaborés. D'excellents progrès ont été réalisés pour clarifier la responsabilisation, promouvoir les langues officielles dans tous les aspects de l'activité du gouvernement et la dualité linguistique comme une valeur fondamentale de la fonction publique.

4.11 Adresses Internet utiles

Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada
http://www.hrma-agrh.gc.ca/index_f.asp

Tableau des responsabilités de l'Agence
http://www.hrma-agrh.gc.ca/common/resp_f.asp
Modernisation de la gestion des ressources humaines
http://www.hrma-agrh.gc.ca/hrmm-mgrh/index_f.asp
Modernisation de la classification
http://www.hrma-agrh.gc.ca/classification/index_f.asp
Réseau du leadership
http://www.hrma-agrh.gc.ca/leadership/ld_f.asp
Valeurs et éthique
http://www.hrma-agrh.gc.ca/veo-bve/index_f.asp
Équité en emploi
http://www.hrma-agrh.gc.ca/ee/index_f.asp
Langues officielles
http://www.hrma-agrh.gc.ca/ollo/index-sm_f.asp
Loi sur la modernisation de la fonction publique
http://lois.justice.gc.ca/fr/P-33.4/index.html
Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique
http://www.hrma-agrh.gc.ca/veo-bve/vec-cve/vec-cve_f.asp
Politique sur la prévention et le règlement du harcèlement en milieu de travail
http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/hrpubs/hw-hmt/hara_f.asp
Politique sur la divulgation interne d'information concernant des actes fautifs au travail
http://www.tbs-sct.gc.ca/veo-bve/common/policies-politiques_f.asp
Politique sur l'indemnisation des fonctionnaires de l'État et sur la prestation de services juridiques à ces derniers
http://www.tbs-sct.gc.ca/veo-bve/common/policies-politiques_f.asp
Une politique pour l'apprentissage continu dans la fonction publique du Canada
http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/hrpubs/tb_856/pclpsc-pacfpc_f.asp
Loi sur l'équité en matière d'emploi
http://lois.justice.gc.ca/fr/E-5.401/index.html
Loi sur les langues officielles
http://lois.justice.gc.ca/fr/O-3.01/index.html
Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes
http://www.tbs-sct.gc.ca/res_can/rc_bro_f.asp
Conseil du Trésor (portefeuille)
http://www.tbs-sct.gc.ca/common/us-nous_f.asp
École de la fonction publique du Canada
http://www.myschool-monecole.gc.ca/main_f.html
Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada
http://www.hrma-agrh.gc.ca/index_f.asp
Secrétariat du Conseil du Trésor
http://www.tbs-sct.gc.ca/index_f.asp